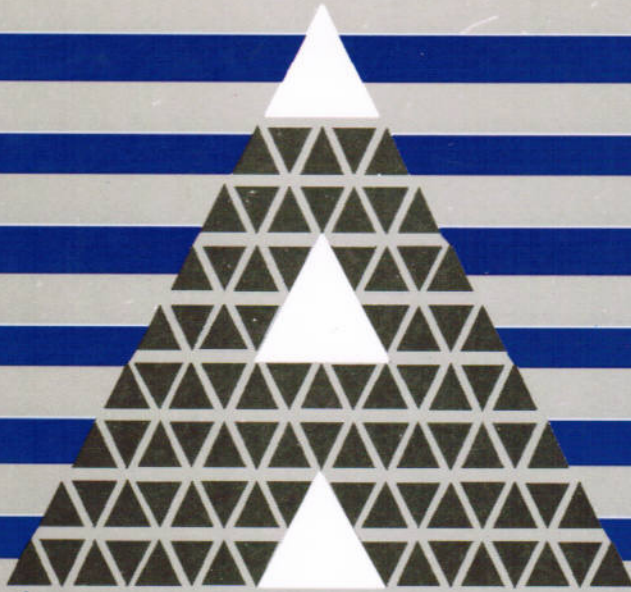




مركز البحوث



تأليف
وندل فرنش
سيسل بيل جونير

تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة

ترجمة
د. وحيد بن أحمد الهندي

راجع الترجمة
د. أحمد عبد الرحمن أحمد

بسم الله الرحمن الرحيم



تطوير المنظمات

تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة

تأليف

وندل فرنش

جامعة واشنطن

سيسل بيل جونيور

جامعة واشنطن

ترجمة

د . وحيد بن أحمد الهندي

راجع الترجمة

د . أحمد عبد الرحمن أحمد

١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة ، ١٤٢١ هـ .

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .

فرنش ، وندل

تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة / وندل فرنش ، سيسل بيل جونير ؛

ترجمة وحيد أحمد الهندي - الرياض

٥٥٢ ص ؛ ١٦،٥ × ٢٣،٥ سم .

ردمك : ٧ - ٠٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

١ - التخطيط الإداري ٢ - الإشراف الإداري أ - جونير ، سيسل بيل (م. مشارك)

ب - الهندي ، وحيد أحمد (مترجم)

ج - العنوان

٢١ / ٠٢٣٧

ديوى : ٣٠١ : ٩٥٨

رقم الإيداع : ٢١ / ٠٢٣٧

ردمك : ٧ - ٠٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

ORGANIZATION DEVELOPMENT
BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR
ORGANIZATION IMPROVEMENT

FIFTH EDITION

WENDELL L. FRENCH
university of washington

CECIL H. BELL, JR.
university of washington

© 1995 by PRENTICE-HALL, INC.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١١	- استهلال :
٢١	- الباب الأول : مدخل إلى تطوير المنظمات
٢٣	- الفصل الأول : حقل تطوير المنظمات
٢٥	- استعراض لحقل تطوير المنظمات
٢٧	- نظرة أولية للأفكار الرئيسية فى الكتاب
٢٧	- التغيير المخطط
٣٣	- مثال رقم (١) مشاكل فى منشأة تجارية
٣٥	- مثال رقم (٢) من "العمل بطريقة مشوشة" إلى كسب الملايين
٣٩	- مثال رقم (٣) التحسين التنظيمي فى قبيلة هندية
٤٣	- مثال رقم (٤) تحسين الإنتاجية من خلال حل المشاكل بواسطة المجموعة
٤٦	- مثال رقم (٥) مدير المصنع الجديد
٤٩	- مثال رقم (٦) تغيير النظام على نطاق واسع
٥٢	- مثال رقم (٧) المزايا التنافسية من خلال الفرق الموجهة ذاتياً
٥٧	- الفصل الثانى : تعريفات تطوير المنظمات
٧١	- الفصل الثالث : تاريخ تطوير المنظمات
٧٣	- أسلوب التدريب المعملى
٨٩	- أسلوب البحث المسحى والتغذية العكسية
٩٢	- أسلوب البحث المعملى
٩٣	- الأسلوب التقنو - اجتماعى والتحليل الاجتماعى السريرى
٩٤	- السياق المتغير
٩٥	- الجيل الثانى لتطوير المنظمات
١٠١	- مدى التطبيقات

الموضوع

الصفحة

- ١٠٩ - الفصل الرابع : القيم والافتراضات والاعتقادات في تطوير المنظمات
- ١١٢ - الترتيب الزمني للأحداث في الإدارة وأفكار المنظمة
- ١١٧ - الصياغات المبكرة لقيم وافتراضات تطوير المنظمات
- ١٢٠ - مدلولات قيم وافتراضات تطوير المنظمات
- ١٢٣ - دراسة القيم
- ١٢٥ - الباب الثاني : نظرية وإدارة تطوير المنظمات
- ١٢٧ - الفصل الخامس : أساسيات تطوير المنظمات
- ١٢٩ - نماذج ونظريات التغيير المخطط
- ١٤٠ - نظرية النظم
- ١٤٦ - المشاركة والتمكين
- ١٥١ - الفرق والعمل الجماعي
- ١٥٦ - هياكل التعلم المتوازية
- ١٥٨ - إستراتيجية التغيير المعيارية التعليمية
- ١٦١ - علم السلوك التطبيقي
- ١٦٥ - البحث العملي
- ١٦٧ - الفصل السادس : إدارة عملية تطوير المنظمات
- ١٦٩ - التشخيص
- ١٨٥ - مكونات التنفيذ : تدخلات تطوير المنظمات
- ١٩٠ - مكونات إدارة البرنامج
- ١٩٩ - الفصل السابع : البحث العملي وتطوير المنظمات
- ٢٠١ - البحث العملي : العملية
- ٢٠٩ - التطور التاريخي للبحث العملي وأنواعه
- ٢١٦ - أمثلة للبحث العملي في تطوير المنظمات

٢٢١	- الباب الثالث : تدخلات تطوير المنظمات
٢٢٣	- الفصل الثامن : استعراض تدخلات تطوير المنظمات
٢٢٦	- التفكير فى تدخلات تطوير المنظمات
٢٣٥	- تصنيفات تدخلات تطوير المنظمات
٢٤٣	- الفصل التاسع : تدخلات الفريق
٢٤٥	- الفرق ومجموعات العمل : الوحدات الإستراتيجية للمنظمة
٢٤٨	- تدخلات بناء الفريق العريضة
٢٥٠	- الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية
٢٥١	- اجتماع المجموعة الرسمية لبناء الفريق
٢٥٨	- تدخلات استشارات العمليات
٢٦٠	- مدخل الجشتالت لبناء الفريق
٢٦٢	- الأساليب والتمارين المستخدمة فى بناء الفريق
٢٦٢	- أسلوب تحليل الدور
٢٦٥	- تمرين الاعتمادية المتبادلة
٢٦٧	- أسلوب مفاوضة الدور
٢٦٩	- تمرين مايعجب وما لايعجب
٢٧١	- الاستجلاء المقدر
٢٧١	- خريطة المسؤولية
٢٧٤	- الرؤية المستقبلية
٢٧٦	- تحليل قوي المجال
٢٧٩	- ملاحظة أخيرة على العمل الجماعي
٢٨١	- الفصل العاشر : تدخلات الطرف الثالث للإصلاح بين المجموعات
٢٨٤	- تدخلات تشكيل الفريق بين المجموعات
٢٨٨	- تدخلات الطرف الثالث الإصلاحية

الموضوع

الصفحة

٢٩١	- تدخلات مرآة المنظمة
٢٩٣	- التشارك
٢٩٧	- الفصل الحادي عشر : التدخلات الشمولية
٢٩٩	- "إدخال النظام بأكمله في الغرفة"
٣٠٠	- مؤتمرات البحث المستقبلية
٣٠٣	- لقاء بكهارد للمواجهة
٣٠٦	- أنشطة الإدارة الإستراتيجية
٣١٣	- التغذية العكسية المسحية
٣١٧	- الأنظمة (١-٤ ت)
٣٢٣	- شبكة تطوير المنظمات
٣٢٨	- تحليل شاين الثقافي
٣٣٠	- التطوير عبر المنظمات
٣٣٣	- الفصل الثاني عشر : التدخلات الهيكلية
٣٣٥	- النظم التقنو - اجتماعية
٣٣٧	- الفرق المدارة ذاتياً : مشاكل في التنفيذ
٣٣٨	- إعادة تصميم العمل
٣٤٠	- الإدارة بالأهداف والتقييم
٣٤٢	- حلقات الجودة
٣٤٤	- مشاريع نوعية الحياة داخل العمل
٣٤٥	- هياكل التعلم المتوازية
٣٤٦	- الوضع المكاني وتطوير المنظمات
٣٤٧	- إدارة الجودة الكلية
٣٥١	- إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات (الهندرة)
٣٥٥	- تغيير الأنظمة علي نطاق واسع والتحول التنظيمي

الموضوع

الصفحة

- ٣٥٧ ملخص لخصائص تدخلات هيكليّة منتقاة
- ٣٦٣ الفصل الثالث عشر : تجارب التدريب
- ٣٦٥ مجموعات التدريب
- ٣٦٨ نمذجة السلوك
- ٣٧٠ تخطيط مسار المهنة والحياة

- ٣٧٥ **الباب الرابع : الاهتمامات والقضايا الأساسية**
- ٣٧٧ الفصل الرابع عشر : قضايا عن علاقات المستشار والعميل
- ٣٧٩ الدخول والتعاقد
- ٣٨٢ تعريف نظام العميل
- ٣٨٣ قضية الثقة
- ٣٨٤ طبيعة خبرة المستشار
- ٣٨٨ التشخيص والتدخلات المناسبة
- ٣٨٩ عمق التدخل
- ٣٩١ عن الاستيعاب بواسطة الثقافة
- ٣٩٣ المستشار كنموذج
- ٣٩٤ فريق المستشار كعالم صغير
- ٣٩٤ البحث العملي وعملية تطوير المنظمات
- ٣٩٥ قضية الاعتمادية وإنهاء العلاقة
- ٣٩٧ المعايير الأخلاقية في تطوير المنظمات
- ٤٠١ مدلولات تطوير المنظمات للعميل
- ٤٠٣ **الفصل الخامس عشر : تشعب النظام**
- ٤٠٥ قيادة الموارد البشرية والانخراط
- ٤٠٥ مقاومة التغيير

٤٠٦	- القيادة وأسلوب القيادة
٤٠٧	- التدريب وتطوير مهارات الاستشارة
٤٠٨	- المكافآت
٤١٠	- التغذية العكسية
٤١١	- التوظيف وتطوير المسار المهني
٤١٦	- العدالة التنظيمية
٤١٧	- العلاقة العمالية
٤١٨	- التكلفة المالية والمتطلبات المهارية
٤٢١	- الفصل السادس عشر : القوة والسياسة وتطوير المنظمات
٤٢٣	- تعريف القوة واستكشافها
٤٢٥	- نظريات عن مصادرة القوة الاجتماعية
٤٢٨	- تعريف السياسة التنظيمية واستكشافها
٤٣٠	- إطار عام لتحليل القوة والسياسة
٤٣٥	- دور القوة والسياسة في ممارسة تطوير المنظمات
٤٤٥	- اكتساب مهارات القوة واستخدامها
٤٥٣	- الفصل السابع عشر : البحث في تطوير المنظمات
٤٥٥	- تقييم تأثير تطوير المنظمات : بعض القضايا والمشاكل
٤٦٦	- تطورات إيجابية في البحث في تطوير المنظمات
٤٧٣	- هل تطوير المنظمات ناجح ؟ مراجعة المراجعات
٤٨١	- الفصل الثامن عشر : المستقبل وتطوير المنظمات
٤٨٣	- البيئة المتغيرة
٤٨٤	- نقاط القوة الأساسية لتطوير المنظمات
٤٨٥	- مستقبل تطوير المنظمات
٤٩٣	- هوامش الفصول

استهلال :

تطوير المنظمات هو علم السلوك التطبيقي الذي يُعنى بتطوير المنظمات والأفراد داخلها من خلال استخدام النظرية وممارسة التغيير المخطط . وتواجه المنظمات اليوم مجموعة من التحديات والتهديدات ، تهديدات تتعلق بالكفاءة والفاعلية والربحية ، أما التحديات فمنها ما يتعلق بالبيئة المضطربة وازدياد المنافسة وتغير طلبات العملاء ، إضافة إلى ذلك هناك التحدي المتعلق بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل : الإستراتيجية والثقافة والعمليات ، والمحافظة أيضاً على منظمات سليمة وحيوية في عالم متغير تحكمه اليوم منافسات عملية رهيبة .

كما يواجه الأفراد في المنظمات كذلك تحديات متعددة ، منها البحث عن الرضا في العمل ومن خلاله ، ومكافحة التقادم في المعرفة والمهارات ، والبحث عن الكرامة والهدف من خلال السعى لتحقيق أهداف المنظمة ، والحصول على التواصل الإنساني المنظم في مكان العمل . ويعتبر الحصول على وظيفة مناسبة من التحديات الرئيسية هذه الأيام طالما يواجه الناس التسريع من العمل والتخفيضات المالية . وفي الوقت الذي تستحدث فيه وظائف جديدة يتم إلغاء الوظائف القديمة بمعدل سريع . ويحل العمل الذهني محل العمل اليدوي . (خسر قطاع الأعمال من تسريع الموظفين ومنح الإجازات النهائية في الولايات المتحدة الأمريكية ، مايزيد متوسطه عن ٥٠٠٠٠ موظف شهرياً في الأشهر الثمانية الأولى من عام ١٩٩٣ م^(١)) . والخلاصة أن المنظمات والأفراد داخلها يواجهون حاضراً ومستقبلاً ذا طلبات متعددة بشكل هائل .

والسؤال الذي يفرض نفسه هل توجد أي إستراتيجيات أو تقنيات متاحة تساعد الأفراد والمنظمات على التعامل والتكيف والبقاء بل والنجاح في هذه الأيام الصعبة ؟ من حسن الحظ أن الإجابة نعم ، بل توجد مجموعة من الحلول يمكن استخدامها ، وتطوير المنظمات يعتبر واحداً منها . وبشكل أساسي فإن تطوير المنظمات هو عبارة عن عملية تعليم الأفراد كيفية حل المشاكل واستغلال الفرص وتعلم كيفية أداء ذلك بطريقة أفضل وأفضل مع مرور الوقت ، حيث يركز تطوير المنظمات على قضايا أساسية متعلقة بالجانب الإنساني في المنظمة عن طريق البحث عن زيادة فاعلية الأفراد والفرق والجانب الإنساني في المنظمة والعمليات الاجتماعية .

وكما يوحى المصطلح : يُعنى تطوير المنظمات بتطوير تحسين المنظمات ، ولكنه أيضاً يُعنى بتنمية الأفراد . هذا التركيز المزدوج يعتبر نقطة قوة فريدة فى تطوير المنظمات . وقد بدأنا مقدمة الطبعة الأولى من هذا الكتاب على النحو التالى : " هذا الكتاب عبارة عن فكرة مثيرة وعميقة وللمزيد من المعرفة المتصلة بهذه الفكرة ، نجد أن من الممكن لأفراد المنظمة إدارة البيئة الثقافية بمنظمتهم بشكل تعاونى يحقق أهداف المنظمة وفى نفس الوقت يعزز قيم الأفراد بالمنظمة . وتُنشِط برامج تطوير المنظمات مهارات أعضاء التنظيم لتحقيق مصالحهم الشخصية من خلال جعل المنظمة أكثر نجاحاً ، وجعل نوعية حياتهم فى العمل أكثر إرضاءً . يوجه تطوير المنظمات ذكاء وخبرة وإبداع أعضاء التنظيم بشكل نظامى فى برامج تعاونية يجدون فيها حلولاً للتحديات الملحة . هذه أقوى وصفة للتغيير . وقد جاءت محتويات الوصفة من نظرية وتطبيقات علم السلوك وطبقت بطريقة التجربة والخطأ إلى أن أصبحت اليوم لديها إستراتيجيات متماسكة للتطوير تسمى تطوير المنظمات .

يعتبر تطوير المنظمات اكتشافاً حديثاً نسبياً ، حيث بدأ فى أواخر الخمسينيات من القرن العشرين الميلادى حينما بدأ علماء السلوك المتبحرون فى المعرفة وتقنيات حركات المجموعة محاولة تطبيق تلك المعارف لتحسين أداء الفريق والعلاقات بين المجموعات فى المنظمات . كانت الفائدة الأولية مشجعة على أثرها وجه الانتباه إلى الجانب الإنسانى والعمليات الاجتماعية فى المنظمات ، مثل تصميم مهام العمل وهياكل التنظيم وحل النزاعات وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها . نما حقل تطوير المنظمات بشكل متسارع فى السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين الميلادى وذلك باستخدام آلاف المنظمات الخاصة والعامة نظريات ومنهج تطوير المنظمات بشكل حقق نجاحاً كبيراً . ويمثل تطوير المنظمات اليوم واحداً من أفضل الإستراتيجيات التى تساعد على التعامل مع التغيرات العنيفة التى تحدث فى الأسواق والمجتمع . ونحن نتنبأ بأن يصبح تطوير المنظمات مفضلاً كإستراتيجية تطوير فى القرن القادم .

هذا الكتاب عن تطوير المنظمات يوضح ماهية تطوير المنظمات ، وكيف يعمل ، وقيمة وتقنيات التغيير (التي تسمى تدخلات) ، وما هو مستقبل تطوير المنظمات ؟ . وقد ظهرت الطبعة الأولى للكتاب فى عام ١٩٧٣م ، وعدلت فى عام ١٩٧٨م و ١٩٨٤م و ١٩٩٠م ، وإضافة إلى الطبعة المحلية تُرجم الكتاب إلى الألمانية والأسبانية والفنلندية ، عدا طبعة

إنجليزية عالمية . وقد حاولنا باستمرار أن نعرض بشكل موجز ومتكامل النظرية والتطبيقات والبحوث المتعلقة بتطوير المنظمات بشكل يساعد القادة والطلاب وممارسي تطوير المنظمات على استخدام هذه الأفكار بشكل يجعل حياتهم ومنظمتهم في وضع أفضل . وهذه الطبعة تستمر في نفس الاتجاه .

تنظيم الكتاب :

تستعرض الفصول من (١-٨) تطوير المنظمات وسياقه المتغير ، وتزود القارئ بشكل متتال بتوضيحات عن جهود تطوير المنظمات ، وتعريفات تطوير المنظمات والخلفية التاريخية لتطوير المنظمات ، وكذلك عن قيم تطوير المنظمات الأساسية والافتراضات والاعتقادات . وأيضاً عن الأساس النظري والبحثي لتطوير المنظمات وإدارة تطوير المنظمات كعملية ، إضافة إلى نبذة عن تاريخ البحث العملي وكيفية استخدامه . كما يعطى استعراضاً لتدخلات تطوير المنظمات .

وتصف الفصول من (٩-١٣) التدخلات بشكل أكثر تفصيلاً . في الفصلين التاسع والعاشر نلقى الضوء على تدخلات تطوير المنظمات وأهميتها للفرق والعلاقات بين المجموعات وبين الأفراد . ويصف الفصل الحادي عشر التدخلات التي تشمل كل المنظمة بما في ذلك إدخال النظام بأكمله إلى الغرفة . ويركز الفصل الثاني عشر على التدخلات الهيكلية بما في ذلك إعادة تصميم العمل والنظم التقنو-اجتماعية والفرق الإدارية ذاتياً وهياكل التعليم المتوازنة وإدارة الجودة الكلية وتغيير الأنظمة الشامل ، كما يشمل الفصل أيضاً مناقشة عن إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) . ويركز الفصل الثالث عشر على تدخلات التدريب ذات العلاقة لتطوير المنظمات .

وتتناول الفصول (١٤-١٦) عدداً من القضايا الخاصة باستشارة تطوير المنظمات ، حيث ينظر الفصل الرابع عشر إلى عدد من القضايا المتعلقة بعلاقات المستشار والعمل بما في ذلك الجانب الأخلاقي . ويركز الفصل الخامس عشر على تشعب جهود تطوير المنظمات بما في ذلك علاقتها بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . ويأمل الفصل السادس عشر مع القضية الحساسة المتعلقة بالقوة والسياسة في تطوير المنظمات .

وينتهي الكتاب بالفصلين السابع عشر والثامن عشر عن بحوث تطوير المنظمات ومستقبله ، ويقدم كلا الفصلين خلاصة إيجابية ومتفائلة للكتاب وكذلك عدداً من التحديات .

مميزات إضافية :

تعتبر هذه الطبعة من الكتاب مراجعة هامة ، فعلى الرغم من بقاء الأساسيات كما هي ؛ ركزنا على المناهج المتغيرة فى الإدارة ونظرية تطوير المنظمات ، ووضحنا عدداً من التدخلات الجديدة والمهمة . إضافة إلى ذلك صممت المناقشة على أساس إطار العولة المتغيرة والمنافسة المحتدة والتعاون ، مع التوجه نحو الاهتمام بالأمور مثل : إدارة الجودة الكلية والتغيير على نطاق واسع بالمنظمة . وفيما يلي بعض النقاط المهمة المضافة لكل فصل .

الفصل الأول :

"حقل تطوير المنظمات" ويوضح بشكل مختصر استعراضاً للحقل ، إضافة إلى ذلك يعرض الفصل الأول أمثلة جديدة لتدخلات تطوير المنظمات فى عدد من الأوضاع .

الفصل الثانى :

"تعريفات تطوير المنظمات" ، يوضح عدداً من التعريفات من الممارسين والمنظرين المعروفين ، وأيضاً مع تعديل فى تعريفنا السابق ليشمل مصطلحات ، مثل الرؤية المستقبلية والتمكين وعمليات التعلم .

الفصل الثالث :

"لمحة تاريخية عن تطوير المنظمات" ، يضيف هذا الفصل المشار إليه بشكل كبير سلفاً المساهمات الرائدة لايف شندلر- رينمان (Eva Schindler-Rainman) ، إضافة إلى مقولة حديثة للرئيس التنفيذى لمجموعة (ت ر و - T R W) للإلكترونيات والفضاء - التى تعتبر واحدة من الشركات التى استمرت فيها جهود تطوير المنظمات لفترة طويلة - حول

الوضع الحالي لوضع تطوير المنظمات في تلك الشركة . كما يوضح هذا الفصل الجيل الثاني لتطوير المنظمات والتغير السريع في محيط تطوير المنظمات .

الفصل الرابع :

"القيم والافتراضات والاعتقادات في تطوير المنظمات" ، يضيف هذا الفصل تسلسلاً للأفكار الإدارية والنتائج المسحية لممارسى تطوير المنظمات حول قيم تطوير المنظمات .

الفصل الخامس :

"أساسيات تطوير المنظمات" ، يعرض هذا الفصل مادة جديدة عن نماذج ونظريات التغيير المخطط ، وكذلك عن نظرية النظم ، إضافة إلى مفاهيم عن المشاركة والتمكين والفرق والعمل الجماعى وهياكل التعلم المتوازية .

الفصل السادس :

"إدارة عملية تطوير المنظمات" ، يصف هذا الفصل مراحل برامج تطوير المنظمات ، وجدول التشخيص المتضمنة عن ماذا تبحث ؟ وأين تبحث ؟ وكذلك تفحص المكون العملى ومكونات عملية إدارة جهود تطوير المنظمات .

الفصل السابع :

"البحث العملى وتطوير المنظمات" ، يعزز هذا الفصل السرد التاريخى لعدد من مرنثات البحث العملى مع أشكال جديدة ومعاصرة .

الفصل الثامن :

"استعراض لتدخلات تطوير المنظمات" ، يعدد هذا الفصل تدخلات معاصرة إضافية ومفاهيم ، بما فى ذلك تكوين المنظمات وتغيير الأنظمة على نطاق واسع .

الفصل التاسع :

"تدخلات الفريق" ، يضيف هذا الفصل مواداً عن خصائص الفرق ذات الأداء العالي ، كما يصف تدخلات إضافية بما في ذلك تمرين الاعتمادية المتبادلة ، وتمرين مايعجب وما لا يعجب والاستجلاء المقدر والرؤية المستقبلية .

الفصل العاشر :

"تدخلات الطرف الثالث للإصلاح بين المجموعات" ، يضيف هذا الفصل وصفاً لجلسة إدارة نزاع بين شخصين ، إضافة إلى وصف للتشارك ، والتدخل الذي يساعد المالكين والمقاولين على تفادي التكلفة الزائدة غير الضرورية والتأخير في مشاريع التشييد .

الفصل الحادي عشر :

"التدخلات الشمولية" يضيف هذا الفصل إدخال النظام بأكمله في الغرفة" ، ومؤتمرات البحوث المستقبلية والتحليل الثقافي ، إضافة إلى ذلك يوضح الفصل التطوير عبر المنظمات .

الفصل الثاني عشر :

"التدخلات الهيكلية" يقدم هذا الفصل بعض المواد الجديدة الخاصة بإعادة تصميم العمل ومعلومات إضافية عن النظم التقنو - اجتماعية وكذلك الفرق المدارة ذاتياً . كما يقدم الفصل أقساماً عن إدارة الجودة الكلية وتغيير الأنظمة على نطاق واسع ومناقشة عن صلة تطوير المنظمات بإعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) .

الفصل الثالث عشر :

"تجارب التدريب" يضيف هذا الفصل مفهوم تثبيت محور المسار المهني وكذلك نقاشاً موسعاً عن دلالة خبرات مجموعات التدريب .

الفصل الرابع عشر :

"قضايا عن علاقة المستشار والعميل" ، يضيف هذا الفصل مواد عن الدخول والتعاقد وأخلاقيات تطوير المنظمات .

الفصل الخامس عشر :

"تشعب النظام" هذا الفصل يتحدث أكثر عن أهمية القيادة والنمط القيادي بحكم ارتباطهم بتطوير المنظمات بما في ذلك القيادة من محترفي الموارد البشرية . ويتضمن هذا الفصل أيضاً مناقشة إضافية عن مقاومة التغيير ، كما يهيئ الفصل أيضاً مادة إضافية عن المهارات الاستشارية وعن التسريع من الخدمة كمعضلة ، وأيضاً يناقش الأزمات التنظيمية الأخرى مع مداولات حديثة لأحكام مجلس مراجعة العمل الوطني الخاصة ببرامج انخراط الموظفين .

الفصل السادس عشر :

"القوة والسياسة وتطوير المنظمات" يناقش هذا الفصل بطريقة واقعية استخدام القوة في تطوير المنظمات .

الفصل السابع عشر :

"البحث في تطوير المنظمات" يقدم هذا الفصل مراجعة حديثة للبحث في تطوير المنظمات بما في ذلك مراجعة المراجعات .

الفصل الثامن عشر :

"المستقبل وتطوير المنظمات" يتنبأ هذا الفصل بشكل استقرائي توجهات تطوير المنظمات الحالية وبيئاتها الحالية بشكل يستقرئ مستقبل تطوير المنظمات .

شكر وتقدير :

نحن مدينون بالشكر للممارسين الأوائل الذين كتبنا عنهم في الفصل الثالث "تاريخ تطوير المنظمات". إن الاتصالات والمقابلات التي أُجريت مع عدد من الشخصيات القيادية زودتنا بمعلومات لا تقدر بثمن ، إضافة إلى أنها ساعدتنا على جمع خيوط تشكيل البداية التاريخية لتطوير المنظمات . على وجه الخصوص نود أن نشكر كريس أرجيرس (Chris Argyris) ، وريتشارد بكهارد (Richard Beckhard) ، وكينيث بن (Kenneth Benne) ، وروبرت بلاك (Robert Blake) ، ورنسيس ليكرت (Rensis Likert) ، ورونالد لبيت (Ronald Lippitt) ، وجين موتن (Jane Mouton) وايفا شندلر - رينمان (Eva Schindler-Rainman) ، وهربرت شيبيرد (Herpart Shepard) ، وروبرت تننبوم (Robert Tannenbaum) ، وكذلك نود أن نشكر العملاء والمستشارين الداخليين والخارجيين الذين عملنا معهم عبر السنين والذين علمونا الكثير عن هذا الحقل .

تطوير المنظمات ممتع ، ومشوق وفرع متطور من فروع المعرفة بأهدافه التي تركز على تطوير الأفراد وأداء المنظمة . تطوير المنظمات يعتبر صناعة مُرضية وممتازة لأولئك الذين يتعلمون مهاراته وفنه وعلمه ، ونتمنى أن تجدوا تبصراً ذا قيمة في هذه الصفحات .

وندل فرنش

سيسيل بيل

الباب الأول

مدخل إلى تطوير المنظمات

الفصل الأول : حقل تطوير المنظمات .

الفصل الثاني : تعريفات تطوير المنظمات .

الفصل الثالث : تاريخ تطوير المنظمات .

الفصل الرابع : القيم والافتراضات والاعتقادات في تطوير المنظمات .

الفصل الأول

مقتل تطوير المنظمات

يرى هذا الكتاب بشكل واسع قصة تطوير المنظمات من حيث النشأة التاريخية والطبيعية والخصائص والنظرية والممارسة والأساليب والقيم . إن تطوير المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ علم السلوك التطبيقي بهدف رفع فاعلية الفرد والمنظمة . والتركيز هنا هو على المنظمات وعلى جعلها تؤدي وظائفها بشكل أفضل ، أى على تغيير النظام الكلى . كما أن التوجه توجه عملي لتحقيق النتائج كنتيجة للأنشطة المخططة . والهدف هو الإنسان والعمليات الاجتماعية ، أى الجانب الإنسانى فى المنظمات ، كما أن المجال هو المنظمات الفعلية فى العالم الحقيقى . نريدك أيها القارئ من خلال متابعة هذا الكتاب أن تفهم بشكل متكامل تطوير المنظمات : ماهو ، وكيف يعمل ، ولماذا يعمل ، وكيف يمكن استخدام المعلومات فى هذا الكتاب لتحسين أداء منظمتك .

وكبداية للقصة يقدم هذا الفصل حقل تطوير المنظمات من حيث مظاهره الأساسية بخطوط عريضة ، كما يقدم الفصل أمثلة لبرامج تطوير المنظمات . وتجمع القصة الفصول الأخيرة بشكل تفصيلى متكامل .

استعراض لحقل تطوير المنظمات :

يعتبر تطوير المنظمات إستراتيجية فريدة لتحسين المنظمة ، خرجت إلى حيز الوجود فى أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين الميلادى . اعتمد تطوير المنظمات بداية على رؤى من حركات المجموعة ، وكذلك على النظرية والتطبيق المتعلقين بالتغيير المخطط ، ومن ثم تبلور حقل تطوير المنظمات كإطار متكامل لنظريات وممارسات قادرة على الحل أو المساعدة فى معظم المشاكل المهمة التى تواجه الجانب الإنسانى فى المنظمات .

يختص حقل تطوير المنظمات بالناس والمنظمات وعن الناس فى المنظمات وكيف يعملون ، كما يختص تطوير المنظمات أيضاً بالتغيير المخطط الذى يقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل . يتضمن التغيير المخطط استخدام البديهة والعمل بشكل مكثف ومستمر على مر الوقت ، وبأسلوب منظم ومحدد الهدف ومعلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها . وتتبع المعلومات الصحيحة من

علوم السلوك ، مثل : علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، والأنثروبولوجي (علم الإنسان) ، ونظرية النظم والسلوك التنظيمي ، ونظريات التنظيم والممارسات الإدارية . وبوضع كل هذه الأمور مع بعضها البعض يعطى تطوير المنظمات وصفاً لتحسين التناغم بين الأفراد والمنظمة وبين المنظمة ومحيطها وأيضاً بين المنظمة ومكوناتها ، مثل : الإستراتيجية والهيكل والعمليات . وتطبق الوصفة من خلال تدخلات وأنشطة تتعامل مع أوضاع محددة المشاكل .

يقوم القادة وممارسو تطوير المنظمات عادة بعمل برامج تطوير المنظمات سوياً ، هؤلاء المهنيون هم فى الحقيقة مستشارون تدريبوا على النظرية والتطبيق لتطوير المنظمات ، إضافة إلى أنهم يفهمون حركات المنظمة والتغيير التنظيمي ، وقد يكونون أعضاء فى المنظمة (مستشارون داخليون) . وقد يكونون من خارجها (مستشارون خارجيون) . وهناك هدفان لبرامج تطوير المنظمات وهما :

١ - تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل .

٢ - منح المهارات الضرورية والمعلومات التى تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم .

برامج تطوير المنظمات هى عبارة عن جهد متواصل طويل المدى ومخطط حينما يواجه القادة مواقف غير مرغوب فيها ويرغبون فى تغييرها ، فهم ، أى القادة ، يتصلون بمحترفى تطوير المنظمات ، وسوياً يقررون إذا ماكان تطوير المنظمات متصل بالمهمة التى بين أيديهم . وإذا كانت الإجابة نعم يتم الاتصال بالآخرين فى المنظمة للمساعدة فى تصميم وتنفيذ برنامج التغيير . والظاهرة المحورية فى تطوير المنظمات هى المشاركة والانخراط على مدى واسع : ادخل ما استطعت من الأفراد فى الفعل ، وعندها يتم تطوير خطة كلية أو إستراتيجية تتضمن أنشطة متسلسلة يهدف كل منها إلى تحقيق نتيجة تدفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . هذا هو نموذج تطوير المنظمات الكلى ، لكن فى الواقع العملى لا نجد أن برامج تطوير المنظمات تأخذ خطأ مستقيماً واضح العالم مثل هذا .

ويتعامل تطوير المنظمات مع سلسلة كاملة لمشاكل الناس فى المنظمة ، على سبيل المثال : ضعف الحالة المعنوية ، وانخفاض الإنتاجية ورضا الجودة ، والنزاع بين

المجموعات ، وعدم وضوح الأهداف (على مستوى المنظمة ككل أو الوحدة) ، وعدم ملائمة أنماط القيادة ، وضعف أداء الفريق ، وعدم ملائمة هيكل المنظمة وضعف تصميم المهام ، وعدم الاهتمام الكافي بطلبات البيئة وضعف علاقات العملاء ، ووجود أجزاء مختلفة في المنظمة تعمل بشكل متناقض . باختصار حينما لا يحقق الأفراد والفرق والمنظمات ما تسمح به قدراتهم بالكامل ، فإن تطوير المنظمات يستطيع أن يحسن الوضع .

نظرة أولية للأفكار الرئيسية في الكتاب :

تشكل العديد من الأفكار نظرية وتطبيق وتطوير المنظمات ، وواحدة من هذه الأفكار مرتبطة بالتغيير المخطط ، وأخرى غيرها مرتبطة بالطبيعة المميزة لاستشارة تطوير المنظمات . وتوضح مجموعة من الأفكار طبيعة تطوير المنظمات كعملية من حيث تركيزها على ثقافة المنظمة ، والعمليات ، والهيكل مستفيدة من منظور النظام الكلي . والفكرة الثالثة والأخيرة هي "البحث العملي" وسوف نبحث عن كل من هذه الأفكار تباعاً .

التغيير المخطط :

يقصد "بالتغيير" أن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن الوضع القديم لها . والتغيير موجود في كل مكان وفي جميع الأوقات وسيظل من الأمور الثابتة في نهاية التسعينيات الميلادية والقرن القادم . هذا الكتاب يتحدث عن التغيير المخطط في المنظمات والأفراد في هذه المنظمات . إن تطوير المنظمات يساعد القادة على مواجهة وتقبل التغيير من منظور أنه فرصة وليس تهديداً . معظم الضغط للتغيير يأتي من خارج المنظمة من الوكالات الحكومية ، والمنافسين ، والتقنية الحديثة ، والعملاء ، وقوى السوق والمجتمع العريض . ويأتي الطلب للتغيير في بعض الأحيان من داخل المنظمة ، على سبيل المثال من الرئيس التنفيذي الجديد ، أو المنتجات والخدمات المهمة ، أو الاتحاد الإستراتيجي الجديد ، أو انخفاض الربحية ، أو الزيادة في تنوع قوى العمل . ومن الضروري تفهم التغيير والتغيير المخطط لفهم تطوير المنظمات .

للتغيير عدد من الجوانب ، على سبيل المثال يمكن أن يكون التغيير متعمداً (مخططاً) ، ويمكن أن يكون عرضياً (غير مخطط) . وحجم التغيير قد يكون كبيراً أو

صغيراً . وبالنسبة للمجال يمكن أن يؤثر التغيير فى عدد كبير أو صغير من عناصر التنظيم . التغيير قد يكون سريعاً (مفاجئ ومتطرف) ، أو بطيئاً (تطورى) . ويمكن لطبيعة الوضع الجديد للأشياء أن تختلف كلياً عن الوضع القديم (تغيير أساسى ، كمى أو الدرجة الثانية) ، أو أن تتشابه طبيعة الوضع الجديد للأشياء مع الوضع السابق مع خصائص جديدة أو مميزات (تغيير متزايد أو من الدرجة الأولى) . كل من هذه المظاهر يعتبر مهماً بسبب حاجة كل منهم إلى نوع مختلف من التصرفات من قبل القادة ومهني تطوير المنظمات .

إن الحديث عن تطوير المنظمات ينصب على التغيير ، وقد ركزت الجهود الأولية بشكل أساسى على مواجهة الدرجة الأولى للتغيير ويتمثل فى عمل تعديل معتدل للمنظمة وأفرادها وعملياتها ، أما اليوم فالضغط على المنظمات كبير لدرجة أن التغيير الكامل مطلوب فى عدد من المراحل . المنظمات يعاد اختراعها ، ومهام العمل تعاد هندستها وقوانين السوق تعاد كتابتها وطبيعة المنظمات الأساسية تغيرت فى الواقع . حقاً إن الوضع الجديد للأشياء سيختلف بشكل واسع عن الوضع القديم لها ، وينخرط مهنيو تطوير المنظمات فى عدد من برامج التغيير الأولى والثانوى وذلك حسب ماستكتشفه فى القراءة لاحقاً .

تميز تطوير المنظمات فى أسلوب الاستشارة :

يتمثل الاختلاف الجوهرى بين تطوير المنظمات وبرامج تحسين المنظمة الأخرى فى الدور الذى يقوم به المستشار فى تطوير المنظمات وعلاقته بالعميل . يؤسس مستشارو تطوير المنظمات علاقة تعاونية متساوية مع أعضاء التنظيم حينما يقومون سويًا بتحديد المشاكل ، ومن ثم التصرف حيالها وكذلك بالنسبة للفرص . وينحصر دور مستشارى تطوير المنظمات أساساً فى تصميم أنشطة تساعد أعضاء التنظيم على حل مشاكلهم الخاصة وتعلم كيفية عمل ذلك بصورة أفضل . مستشارو تطوير المنظمات بذلك يشتركون فى التعلم ، وهم أيضاً يعاونون أعضاء التنظيم أثناء البحث عن طرق فعالة لمعالجة المشاكل ولايقدم مستشارو تطوير المنظمات عادة حلولاً للمشاكل ، بل يعملون كمسهلين ومساعدين وليسوا كناصحين ذوى خبرة .

وكما ذكرنا يُعلم مهنيو تطوير المنظمات العملاء كيفية حل مشاكلهم . إن هدف ترك أعضاء التنظيم في وضع أفضل لحل مشاكلهم بأنفسهم يعتبر ميزة لتطوير المنظمات تسمى في الأدبيات "التجديد الذاتي" أو "تعلم كيف تتعلم" أو "التعلم التنظيمي" وهي تشير إلى تعليم العملاء المهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة لاستمرارية التحسين الذاتي . تزيد هذه الطريقة الكفاءة والمقدرة والنمو والتعلم والتمكين في خلايا نظام العمل . هذه الأهداف والطرق المميزة لمستشاري تطوير المنظمات تعتبر قوة مسببة لتغيير دائم وإيجابي في المنظمات .

تطوير المنظمات عملية تركز على ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها مستخدمة منظور النظام الكلي :

هذه مجموعة متناثرة من الأفكار ستجدها داخل الكتاب ، لأن جوهر تطوير المنظمات متضمن في الجملة السابقة أعلاه . "العملية" عبارة عن أحداث محددة متدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى هدف ما أو نهاية معينة ^(١) ، وتطوير المنظمات عملية بهذا المعنى . تطوير المنظمات عبارة عن رحلة وليس نهاية مطاف . إن تطوير المنظمات سلسلة أحداث تتبلور وتتكشف ، وليس إجراءً ميكانيكياً واضح الخطوات . لكل منظمة مشاكلها الفريدة وفرصها العديدة ، وهذا يعني أن برامج تطوير المنظمات بحد ذاتها فريدة ، غير أن كل برامج تطوير المنظمات عبارة عن أحداث محددة ومتدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى أهداف تحسين المنظمة وتطوير الأفراد . والتفكير في تطوير المنظمات كعملية تتكشف تدريجياً سوف يساعدك على تفهم ماهية هذا الحقل .

الأحداث الرئيسية في العملية هي: الإحساس بشيء خطأ يحتاج إلى تصحيح ، وتشخيص الوضع لمعرفة ما يحدث ، والتخطيط والتنفيذ لتغيير الظروف المشككة ، وتقييم تأثير الإجراء ، وعمل التعديلات المطلوبة ، وأخيراً إعادة العملية بشكل متال . لذلك فإن تطوير المنظمات عبارة عن عملية متوالية من التشخيص ، والتنفيذ . أما برامج التحسين التنظيمية فعبارة عن عمليات مركبة من الأهداف — التنفيذ — إعادة تعريف الأهداف — وإجراء جديد . وسوف نقوم بإضافة عدد من العناصر إلى هذه العملية المتوالية حينما نتحدث عن البحث العملي لاحقاً .

والآن دعنا ننظر كيف تعمل المنظمات . والمنظور القوى الذي يتخلل تطبيق تطوير المنظمات هو أن بعض جوانب المنظمات أكثر أهمية من غيرها نظراً لاعتبارها مصدراً للفاعلية من عدمها ، وبالتحديد فقد وجد أن ثقافة المنظمة والعمليات والهيكل تمثل نقاط ارتكاز فاعلة للتدخل في النظام لإحداث تحسينات مهمة .

تؤثر ثقافة المنظمة بشدة على الأفراد وعلى سلوك المجموعة ، وتعرف الثقافة على أنها القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم . وكل منظمة لديها ثقافة ، وهذه الثقافة يجب أن تبذل إذا أرادت التغيير الدائم . ويعتبر ورنر بيرك (Warner Burke) تغيير ثقافة المنظمة السمة المميزة لتطوير المنظمات :

"... تطوير المنظمات هو عملية أساسية للتغيير في ثقافة المنظمة" ^(٢) . نحن نقر بأن

الأعراف والقيم والافتراضات عن حقيقة العالم في ثقافة المنظمة تحدد بشكل مهم سلوك وفاعلية المنظمات ، وبشكل ضمني لدى تدخلات تطوير المنظمات القدرة على تغيير ثقافة المنظمة ، وتستطيع أن تمارس تأثيراً كبيراً على أداء الأفراد في المنظمة . وتعتبر القدرة على التشخيص والفهم وتغيير ثقافة المنظمة ذات أهمية متزايدة في تطوير المنظمات .

والعمليات التنظيمية أيضاً نقاط ارتكاز فاعلة لتحقيق التحسين التنظيمي . والعمليات هي كيفية عمل الأشياء في المنظمات وهي الطرق للوصول إلى نتائج . العمليات التنظيمية المهمة هي الاتصالات وحل المشاكل واتخاذ القرارات وتخصيص الموارد ، وحل النزاعات ، وتحديد المكافآت ، وممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية الإدارة ، وكيفية ممارسة السلطة ، والتجديد الذاتي أو التعليم المستمر . كيف يتم عمل الأشياء في المنظمات (العمليات التنظيمية) مهم ، مثل ماذا يتم عمله ؟ .

أهمية العمليات تم اكتشافها خلال البحث عن حركات المجموعة والتدريب المعلى ، وجد الملاحظون أنه من الأفضل التمييز بين المهمة والعملية . المهمة هي ماذا كانت تعمل المجموعة عليه ؟ ، أما العملية فهي كيف كانت المجموعة تؤدي المهمة ؟ . وعادة أفضل طريقة لتحسين فاعلية المجموعة هو الاهتمام بتحسين عملياتها . وحينما يقوم مهنيو تطوير المنظمات بفحص المنظمات يجدون أن العمليات مهمة للفاعلية التنظيمية ، كما هي مهمة لفاعلية المجموعة .

ويعتقد بـيتر فيل (Peter Vaill) أن عبقرية تطوير المنظمات تكمن في تركيزه على العمليات التنظيمية ، ويرى أن تطوير المنظمات عبارة عن عملية لتحسين العمليات التنظيمية .^(٣) وإحدى الأفكار المحورية لتطوير المنظمات هي تحسين الفاعلية التنظيمية عن طريق تحسين العمليات التنظيمية .

ويقصد بهيكل التنظيم التصميم الكلى للتنظيم الذى هو عبارة عن " الرسم البيانى الشبكي " الذى يوضح كيف تتصل الأجزاء ببعضها لتشكل المجموع . كما يقصد بالهيكل أيضاً كيف تمارس المهام الفردية كما صممت ، وكيف يتم جمع هذه المهام ومن ثم وضعها فى شكل مجموعات . وهناك مجموعة من تدخلات تطوير المنظمات يطلق عليها "تدخلات التقنو - هيكلية" تساعد القادة على فحص تقنية المنظمة وهيكلها بشكل يجعلهما يعملان أفضل . فالطرق التقليدية لهيكل العمل والمنظمات أصبحت دون المستوى المتوقع لكثرة الفاقد وعدم الكفاءة وعدم المرونة والتكلفة العالية المصاحبة لها . إضافة إلى ذلك هناك بعض الهياكل تشجع فعلياً المسؤولية والابتكار والمبادأة ، بينما تمنعه أخرى . إن عمل الهيكل التنظيمى بشكل صحيح يولد تحسينات بالأداء بشكل فوري وعملى ، وهذا واحد من أهم مجالات التجارب النشطة فى حقل تطوير المنظمات .

المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة ، وجهود تطوير المنظمات موجهة نحو تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها . النظام هو هدف التغيير وليس الأفراد وإن كان الأفراد هم أدوات التغيير . شافرتز وأوت (Shafritz and Ott) يصوران منظور الأنظمة كما يلي : " مدرسة النظم ترى المنظمة نظام معقد مكون من عناصر متداخلة ومتصلة ومتفاعلة إضافة إلى المدخلات والعمليات والمخرجات وحلقات التغذية العكسية والبيئة التى تعمل بها . والتغيير فى أى عنصر من عناصر التنظيم سوف يؤدى لامحالة إلى تغيير فى العناصر الأخرى^(٤) " . يوجه منظور النظم القادة ومهنيى تطوير المنظمات نحو الانتباه إلى الاعتمادية المتداخلة والعلاقات المتداخلة والمسببات والتأثيرات المتعددة . وإذا كان هذا يجعل التغيير التنظيمى وكأنه معقد فهو كذلك ، ولكن منهج النظم يعتبر نموذجاً قوياً لفهم التعقيد واتخاذ إجراء فى وضع المنظمة المعقدة .

إن الهدف الأكبر لبرنامج تطوير المنظمات هو جعل النظام أقرب إلى الكمال عن طريق جعل مكونات النظام متجانسة ومتطابقة . ومن الملاحظ أنه حينما يكون هيكل

المنظمة والإستراتيجية وثقافة المنظمة والعمليات غير متناسقة ، فإن الأداء سوف يعانى ، ويقول منظور النظم إن تغيير عنصر فى المنظمة ، وليكن الإستراتيجية ، سوف يتطلب تغييرات فى عناصر أخرى ، مثل : الهيكل والعمليات وثقافة المنظمة . ويركز عدد من تدخلات تطوير المنظمات على تناسق الأفراد والمنظمة ، وأيضاً محتويات التنظيم وكذلك المنظمة ومتطلبات البيئة .

المنظمات هى أنظمة مفتوحة ، بمعنى أنها نظم متفاعلة مع بيئاتها ، ومعظم مشاكل المنظمات اليوم أساسها التغيرات الرئيسية فى متطلبات البيئة ، والتهديدات والفرص ، وطالما أن البيئة تتغير ؛ فيجب أن تتكيف المنظمة مع ذلك ، ويصبح الأمر صعباً كلما كان مدى التغيير سريعاً وزاد عدد من لهم مصلحة فى الأمر . وأصحاب المصلحة هم مجموعة تتأثر بأنشطة المنظمة ويرغبون بالإدلاء بدلوهم فى ماذا تعمل المنظمة ، مثل : نقابات العمال وبعض موظفى الحكومة والبيئيين والمستثمرين .

نموذج البحث العلمى :

فى الصفحات السابقة وصفنا تطوير المنظمات على أساس أنه عملية تشخيص واتخاذ إجراء عملى وإعادة تشخيص ، ومن ثم إجراء عملى جديد ، وهذه العمليات تأخذ شكلاً متميزاً فى تطوير المنظمات يُسمى البحث العلمى . البحث العلمى هو خليط لثلاثة أجزاء : طبيعة المشاركة العالية فى تطوير المنظمات ، ودور المستشار التعاونى والتعليمى والتشخيص المكرر ، ثم اتخاذ إجراء . ويتكون نموذج البحث العلمى كما يطبق فى تطوير المنظمات من :

- ١ - تشخيص مبدئى .
- ٢ - جمع المعلومات من مجموعة العميل .
- ٣ - التغذية العكسية للمعلومات لمجموعة العميل .
- ٤ - فحص المعلومات بواسطة مجموعة العميل .
- ٥ - تخطيط الإجراء لمجموعة العميل .
- ٦ - وبدء التنفيذ بواسطة مجموعة العميل .

بمساعدة مهني تطوير المنظمات الذي يعمل كوسيط خلال العملية كلها . أما المشاركة الواسعة من قبل مجموعة العميل فتتضمن معلومات أفضل واتخاذ قرارات وبدء إجراءات أفضل ، وزيادة التزام في تنفيذ البرامج . ويعتبر نموذج البحث العملي نموذجاً قوياً ، ويحقق نتائج إيجابية عندما تدمج أفكار وجهود عدد كبير . يُنتج البحث العملي التغيير والمعرفة الجديدة ، ويتم التغيير بناءً على الإجراءات المتخذة ، وتنتج المعرفة الجديدة من فحص نتائج التنفيذ ، وتتعلم مجموعة المستفيد ما يصح وما لا يصح .

هدفت هذه المقدمة إلى إعطائك مفهوماً أساسياً عن ماهية الحقل وكيف يعمل ، وستصبح الأفكار والخصائص في هذا الفصل مألوفة أكثر كلما استمرينا في الكتاب . وتزود الأمثلة التالية بramer تطوير منظمات حقيقة من خبرتنا ومن عمل الآخرين . انتبه إلى كيفية بدء البرامج ، وكيفية التخطيط والتنفيذ ، وكيف تترجم الأفكار الرئيسية لتطوير المنظمات إلى واقع فعلي .

مثال رقم (١) - مشاكل في منشأة تجارية :

دفعت المشاكل المتعلقة بضعف التعاون بين الوحدات الفرعية ، وزيادة الشكاوى من قبل العملاء ، وانخفاض الروح المعنوية ، والارتفاع المتزايد في التكاليف ، رئيس شركة متوسطة للتشاور مع مستشار تطوير المنظمات عن سبل تحسين الوضع . تباحث رئيس الشركة والمستشار طويلاً وبدأ واضحاً أن لدى الرئيس بعض التخوف ، إلا أنه وافق على الرغبة في فحص حركات الوضع بما في ذلك عمليات اتخاذ القرار وسلوكه القيادي . وكلاهما يتفق مع الآخر على أن جهود تطوير المنظمات تستحق العناء المبذول في سبيلها ، وتم الاتفاق على ثلاثة أيام كورشة عمل بعيداً عن الروتين المعتاد وبمشاركة الرئيس وفريق العمل بأكمله ، واعتبر هذا الإجراء أفضل طريقة للبداية .

قام الرئيس باستطلاع آراء مرؤوسيه عن إمكانية إقامة ورشة عمل ، وكانت ردود الفعل متراوحة بين الحماس والتردد ، وتم الاتفاق على مقابلة المستشار للرئيس ومرؤوسيه وشرح شكل الاجتماع ومناقشة مكونات ورشة العمل ، وفي نهاية الاجتماع وافقت المجموعة على التجربة .

وقبل عدة أيام من الجلسة الخارجية ، أمضى المستشار ساعة فى مقابلة كل عضو من الفريق ، حيث سألهم "ما هو الشيء الذى يعمل بشكل جيد ؟" ، "وماهى الأشياء التى تقف فى طريق المجموعة والمنظمة وتمنعها من النجاح المطلوب؟" وكان الهدف من هذه المقابلات هو الحصول على معلومات تساعد على تصميم ورشة العمل .

فى بداية الورشة قام المستشار بإفادة المجموعة عن الأفكار العامة للمقابلات التى صنفها تحت عناوين المسائل التالية : "الرئيس" و"العلاقات بين الأقسام" و"اللقاءات" و"الخدمات الإدارية" و"علاقات العملاء" و"العلاقات بين الأقسام" و"الأهداف بعيدة المدى" . بعد ذلك قامت المجموعة بترتيب المشاكل حسب درجة الأهمية والأنية ، ومن ثم اختارت بعض المشاكل للعمل على حلها . بتصريف المستشار كمدرّب وليس كوسيط ، قامت المجموعة بفحص الخطوط العريضة لحركية خلفية كل مشكلة ، وأيضاً فحصت البدائل لحل المشاكل ، إضافة إلى عمل اقتراحات للتقسيم لمجموعات فرعية للتصدى لبعض البنود . وإضافة إلى إعطاء عدة محاضرات ، مدة الواحدة عشر دقائق لبعض المواضيع ، مثل : اتخاذ القرارات وفاعلية الفريق ، يقوم المستشار بالتدخل حسب الطلب من وقت إلى آخر للتعليق على طريقة عمل المجموعة ، وأيضاً توضيح الأعراف التى تتعامل بها المجموعة .

تم إعطاء وقت للأنشطة الترفيهية خلال الثلاثة أيام ، مثل : الجرى وكرة السلة والسباحة والبياردو . وخلال يومين من الثلاثة عملت المجموعة حتى السادسة والسادسة والنصف مساءً ، وبعد ذلك تم تأخير الجلسة لليوم التالى حتى يتمكنوا من تناول العشاء بشكل مريح ، ويكون هناك وقت للنواحي الاجتماعية . وعلى الرغم من أن الثلاثة أيام كانت مركزة على العمل إلا أنها فى نفس الوقت كانت ممتعة للمشاركين ، وقد تم التعامل مع بعض السلوكيات ، مثل : سوء الفهم والحدة بين المجموعة ، كما تعاملوا مع بعض السلوكيات الأخرى بشكل غير رسمى خلال أوقات الاستراحة . وبدا واضحاً للمستشار أن هناك فيضاً جديداً من المشاعر الحميمة والصداقة وروح الفريق .

أمضى صباح آخر يوم فى تطوير "مراحل التنفيذ التالية" المرتبطة بعدد من البنود التى تمت مناقشتها تحت العناوين المصنفة سابقاً . ونص أحد القرارات على إمضاء نصف يوم مع المستشار كل ثلاثة أشهر بهدف مراجعة التطور الموجه لحل المشاكل .

وخلال عدد من اللقاءات المتتالية بين رئيس الشركة والمستشار ، أوضح الرئيس أن الروح المعنوية بدأت ترتفع فعلياً ، وشكاوى العملاء والتكاليف بدأت تنخفض لكن "أمامنا طريق طويل بما في ذلك جعل لقاءات الأعضاء أكثر فاعلية" . واتفق الاثنان على مشاركة المستشار في اثنين أو ثلاثة لقاءات للأعضاء قبل جلسة الثلاثة أشهر للمراجعة .

أوضحت جلسة الثلاثة أشهر للمراجعة مع المستشار على أن تحسينات مهمة عملت لمعالجة بعض التصرفات ، ولكن هذه التحسينات تراجعت خصوصاً في مجالات تتطلب تفويضاً لمهام معينة من قبل الرئيس لمؤوسيه الأساسيين . هذا الأمر تم التعامل معه بشكل شامل من قبل المجموعة ، وبدأ الرئيس يبحث عن أين يمكنه التخفيف لإعطاء نفسه الحرية في التفكير وفي التخطيط بعيد المدى ولعمل الاتصالات مع العملاء الأساسيين .

خلال السنوات التالية أسس فريق الإدارة العليا "ورشة عمل لحل المشكلات" تعمل لمدة ثلاثة أيام بشكل دوري ويساهم فيها المستشار . إضافة الى ذلك استفاد مديرو الإدارة العليا من خدمات المستشار في ورش العمل المشابهة والتي عملت لمؤوسيههم . بعد مضي هذه الفترة أصبح مدير قسم الموارد البشرية الذي تم التعاقد معه نتيجة لهذه الجلسات والمستشار يعملان كفريق استشارة للمنظمة ، وأصبح مدير الموارد البشرية بالتدريج يعمل كوكيل للتغيير" . إضافة الى واجباته كمخطط ومراقب في مجالات التوظيف والأجور والنواحي التقليدية الأخرى المرتبطة بشؤون الموظفين ، أصبح مدير الموارد البشرية منسقاً لبرنامج التطوير الإداري المصمم لتكملة عمل ورشة العمل التي أنشأتها الشركة لحل المشاكل . على سبيل المثال تم دعم المديرين في طلباتهم لحضور حلقات دراسية في تخصصات معينة ، مثل : الميزانية والتمويل وحركات المجموعة والتخطيط بعيد المدى ، وأصبح لمدير الموارد البشرية العديد من الأدوار ، حيث يخدم كمستشار لتطوير المنظمات داخلياً للأقسام العاملة ، وحلقة وصل مع المستشار الخارجي (الأصل) ، ومنسقاً لوظيفة الموارد البشرية التقليدية .

مثال رقم (٢) - من العمل بطريقة مشوشة إلى كسب الملايين :

أمضى المدير العام لشركة قطع غيار وسبعة من الموظفين الإداريين التنفيذيين سنة ونصف يعملون على عمليات التخطيط الإستراتيجي بتسهيل من مستشار تطوير

المنظمات . مع نهاية المدة أصبح لديهم مهمة واضحة للنهوض بالعمل ، وأهداف محددة لعلاقات العملاء والجودة ، وعلاقات الموظفين ، والأرباح ، وإستراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف وإنجاز مهام المنظمة . كانت رحلة طويلة وشاقة ، وجلسات مركزة طولها ثلاثة أيام ، كل ثلاثة أو أربعة أشهر ، ومعها أيضا واجبات "منزلية" متعلقة بالتحضير للجلسات القادمة . قرارات صعبة تم اتخاذها ، ومبادئ جديدة أطلقت ، وخطوط الإنتاج أصبحت أكثر انسيابية . ومع تطبيق الإستراتيجية الجديدة ، بدأت الأرباح التي كانت متدنية نسبياً (اكسب مليون دولار هذا العام تخسر مليون دولار العام القادم) بالارتفاع ، والربحية بدأت ترتفع بشكل واقعي كل سنة لعدد من السنوات .

بدأت القصة بمكالمة هاتفية مع المستشار من قبل مساعد الرئيس ، حيث شرح المساعد أن فريق الإدارة العليا بالشركة قرر أن أهم مشكلة هي عدم الاتفاق على إستراتيجية واضحة ؛ ولذلك يحتاج العديد من الموظفين الإداريين التنفيذيين إلى عمل إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي وهم في حاجة إلى مساعدة خارجية . في السابق كان كل فرد يصمم لنفسه تخطيط إستراتيجي ، وأدى هذا إلى نوع من الإحباط والحرج ، وقد رد المستشار بأن المساعدة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي تأخذ شكلين : من متخصص في **محتوى** التخطيط الإستراتيجي ، أو من متخصص في **تسهيل العملية** ، حيث يقوم المديرون التنفيذيون بإنتاج المحتوى بأنفسهم خلال عدد من الأنشطة المتسلسلة وبمساعدة المستشار ، حيث قال المستشار : أنا أستطيع أن أسهل عملية التخطيط الإستراتيجي إذا كان هذا النوع من المساعدة مطلوباً .

تم عمل عدد من الاتصالات الهاتفية لاحقاً ، وتم تحديد زيارة لمدة يومين . قابل المستشار الرئيس والمديرين التنفيذيين كل واحد على حدة في شكل مقابلة مطولة ، استوضح خلالها العديد من النقاط الهامة . وفي اجتماع اليوم الثاني لفريق الإدارة العليا أوضح المستشار بشكل عام ماذا وجد ، حيث ذكر أن التخطيط الإستراتيجي بالفعل غير مناسب ، ووصف المستشار عملية إحداث تخطيط إستراتيجي ، وأنها تتطلب خمس جلسات ، طول كل منها ثلاثة أيام في خلال سنة ونصف ، والأنشطة والمخرجات المطلوبة لكل جلسة تم شرحها بشكل مفصل .

تم اتخاذ قرار الموافقة ، وزود المستشار المديرين التنفيذيين بمجموعة مواد للقراءة عن الإدارة الإستراتيجية ، وتم تحديد ميعاد الجلسة الأولى ، وتجهيز المعلومات المتعلقة بأداء الشركة لها .

تم تحديد ثلاثة أهداف للجلسة الأولى . **الأول** فهم الصناعة والمنافسين وعوامل النجاح المهمة للصناعة ، **الثاني** تحديد ماذا يريد المديرون التنفيذيون من الشركة أن تكون وأن تعمل ، **الثالث** صياغة مسودة أولى لرسالة الشركة تتضمن طموحهم للشركة ، وتم توصيف الأنشطة المطلوبة للوصول إلى الأهداف الثلاثة . وزعت المهام على الأفراد والمجموعات الفرعية والمجموعة ككل على مدار الثلاثة أيام ، وأصبح واضحاً بشكل سريع أن المجموعة لم تعمل بشكل صحيح كمجموعة ، دافعت مجموعة من الشخصيات عن آرائها بقوة وبدون أى تنازلات ملقية المسؤولية على الآخرين ومستخدمة التخويف ، وظهر أن الناس لم تستمع إلى بعضها البعض ، ولم تقبل أفكار بعضها البعض ، وقفزت المجموعة من موضوع إلى آخر بدون التعرف بشكل دقيق على المواضيع ، وكذلك كانت هناك اختلافات واسعة عن ماذا يجب أن تفعل الشركة وكيف يجب أن تكون .

أُضِى نصف يوم لفحص الصناعة والمنافسين ، وتم النظر فى الأسئلة التالية : ماهى توجهات الصناعة ؟ وما عوامل نجاح الصناعة ؟ ومن هم مصدر المنافسة الحقيقية ؟ وماهى إستراتيجيتهم ؟ وماذا يعملون بشكل جيد ؟ وماذا يعملون وترغب أنت فى تفاعليه ؟ عدد من التحليلات البيئية المباشرة عملت باستخدام تحليل أس دبليو أو تى (SWOT) (نقاط القوة / ونقاط الضعف ، والفرص البيئية / والتهديدات) .

تم تركيز المناقشة والأنشطة على السؤال : ماذا تريد للشركة أن تكون ، وماذا عليها أن تعمل ؟ اختلاف وجهات النظر كان عظيماً مثل : قوة الاقتناع بالآراء فى لقاء عدد من المديرين التنفيذيين . كانت مهمة المستشار الرئيسية جعل المجموعة تركز على الموضوع ، وتوضيح النقاط المجمع عليها ، والضغط للبحث عن المجالات المختلف عليها ، والتأكد من أن جميع الأفكار أخذت نصيبها من الاستماع .

مهمة اليوم الثالث كانت إكمال مسودة بيان رسالة الشركة المتعلقة بماذا يريدون من الشركة أن تكون ؟ وماذا تعمل ؟ كتب الأفراد آراءهم الخاصة بهم عن بيان الرسالة ،

واستخدمت المجموعات الفرعية هذه المعلومات لصياغة رسالة من كل مجموعة فرعية ، بعد ذلك قامت المجموعة ككل بمناقشة تقارير المجموعات الفرعية . مرة ثانية قامت المجموعات الفرعية بكتابة بيانات معدلة ، وبعد ذلك قامت المجموعة ككل بتشكيل مسودة بيان الرسالة المشتركة . المديرون التنفيذيون كانوا بشكل عام سعداء بالتقدم الذى حققوه وبيان المهمة الذى أخرجوه ، وقد عملت الترتيبات فى اجتماعات الإدارة الثلاثة لانتقاد بيان الرسالة قبل جلسة العمل القادمة .

كانت أهداف الجلسة الثانية التى تمت بعد ثلاثة أشهر هى إنهاء مسودة بيان الرسالة بناءً على الانعكاسات التى دامت ثلاثة أشهر ، وأيضاً على المداخلات من مديرين إضافيين ، وكذلك للاتفاق على الأهداف المشتركة خلال السنتين إلى خمس سنوات القادمة . إن إنهاء بيان الرسالة كان صعباً ، فهذه الوثيقة تحتوى على مبادئ توجيهية للشركة ، وقد زودت مدخلات المديرين التنفيذيين مراجعة واقعية للتأكد ، ولكن الخلاف فى الرأى بين المديرين ظهر على السطح مرة أخرى الأمر الذى تطلب البحث فيها حتى حل الموضوع . (بالنظر إلى الخلف ، الميزة الثمينة لعمليات التخطيط الإستراتيجى أنها تظهر إلى السطح المواجهة بين المديرين التنفيذيين ثم تقوم بحلها ، لأنهم لا يستطيعون التقدم إلى الأمام كمجموعة إذا لم تحل اختلافاتهم ، والتزموا جميعاً بمسار للتنفيذ ، ولكن الاتفاق على مسار التنفيذ لم يكن ممكناً فى الماضى) .

بعد الانتهاء من بيان المهمة تم تحديد أهداف للجودة ، وعلاقات العملاء ، وعلاقات الموظفين ، وربحية الشركة . واتفق المديرون التنفيذيون على أنه من الاستحالة بمكان الوصول الى تحقيق ربح دون الاهتمام بأساسيات الربح والموظفين والعملاء ، وتم الاتفاق على عمل الترتيبات لرفع تقرير بنتائج جلسة العمل الثانية إلى المستويات الإدارية الثلاثة التالية .

كان هدف الجلسة الثالثة بعد مضى أربعة أشهر ، هو تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات لتحقيق رسالة الشركة وتحقيق أهداف الشركة . والمهمة الرئيسية للمستشار كانت إثارة النظر فى عدد من الاحتمالات ، ومنع وقف النقاش للأفكار الجديدة قبل أن تنضج ، والاستمرار فى البحث عن الالتزام بالمهام والأهداف التى تم

تطويرها في الجلسات الماضية . حدد المديرون التنفيذيون خمس مبادرات إستراتيجية لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها ، ولضمان تنفيذ كل مبادرة والمتابعة ، تم تعيين "منسق" لتولى مسؤولية كل مبادرة من قبل المجموعة .

كان الهدف من الجلسة الرابعة بعد ثلاثة أشهر تقييم التقدم الحاصل في المبادرات الخمس ، وأبلغ كل منسق عن التقدم من تاريخه ، والتنفيذ والتعديل المطلوب ، والتوضيحات الإضافية ، والمواقف تم تحريرها . وعند الضرورة تم تحديد موارد إضافية للمبادرات ، كما تم التأكيد على إعادة الالتزام بالمهمة والأهداف والإستراتيجية . وقد شعر المديرون التنفيذيون بارتياح لما تم نظراً للنتائج الإيجابية المهمة التي بدأت في الظهور .

عقدت الجلسة الخامسة والأخيرة بعد مضي أربعة أشهر ، وكانت الأهداف هي تقييم التقدم في التنفيذ ، وبناء آلية لدعم المبادرات الخمس وتعديل الأهداف المشتركة للسنة الحالية . ونظراً لضخامة الربحية عما هو متوقع ، مع بقاء خمسة أشهر على انتهاء السنة المالية ، قرر المديرون وضع أهداف جديدة وطموحة للأداء للسنة الحالية ، وفيما بعد تم تحقيق هذه الأهداف ، وتم كسب أموال كثيرة لهم وللشركة والموظفين (الذين كانت لهم برنامج مشاركة) ، وبدأت الشركة في تحقيق معدل إنجاز لم تكن تعرفه من قبل .

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن توازن مع متطلبات البيئة والفرص وتناسق واتفاق مابين المديرين التنفيذيين بخصوص ماذا يريدون أن يعملوا ؟ وكيفية عمل ذلك ؟ إن مدخل تطوير المنظمات للتخطيط الإستراتيجي هو تسهيل العمليات ، حيث يقوم المديرون التنفيذيون بوزن جهودهم نحو أهداف متفق عليها ونحو " خطة لعب " متفق عليها .

مثال رقم (٢) - التحسين التنظيمي في قبيلة هندية :

قُدِّم طلب إلى كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال من مجلس القبيلة ومن الرئيس التنفيذي لقبيلة أمريكية هندية لإقامة ورشة عمل متعلقة بالتطوير الإداري ، ونتج عن هذا الطلب اقتراح مقابل من أستاذ طُلب منه رأيه . اقترح الأستاذ الدكتور الذي يشغل وظيفة مستشار تطويري ، وباتفاق وتعاون مع زميل له ، على زيارة

الأستاذين للمحمية ، وعمل مقابلات مع الناس المهمين في التنظيم القبلى ، ومن ثم تطوير ورشة عمل للمشاكل التى تواجه التنظيم . هذا التنظيم القبلى كان مسئولاً بصفة خاصة عن إدارة الموارد الطبيعية ، وصيانة وتطوير الخدمات ، والخدمة الاجتماعية والصحية ، وفرض القانون والنظام ، والتقدم الاقتصادى ، والمؤسسات التنظيمية بالقبيلة والمحافظة على ثقافة القبيلة . وشكل التنظيم القبلى والسلطة الحاكمة لأعضاء القبيلة .

وبدعم من رئيس مجلس القبيلة - الذى يتكون من خمسة أعضاء - اتفق كل من المجلس والرئيس التنفيذى على دعوة قرابة ٢٠ شخصاً أساسياً لحضور ورشة العمل المقترحة من قبل المجلس ، هؤلاء الناس هم أعضاء المجلس جميعاً ، والمدير التنفيذى ومن يساعده ، وبعض موظفى برنامج العمل الاجتماعى ، ومسئول الغابات المقيم والتابع لديوان الشؤون الهندية ، والمعلم المسئول عن التعليم المهنى بالمدرسة الثانوية الموجودة بالمحمية . تم مقابلة جميع هؤلاء الناس عن طريق المستشارين ، وسؤالهم : ماهى الأشياء التى تسير بشكل منتظم ؟ وماهى الأشياء التى تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف ؟ استخرج كلا المستشارين الأفكار الإيجابية والسلبية من معلومات المقابلة ، وأصبحت هذه الأفكار المواضيع الأساسية التى تم على ضوئها تصميم ورشة العمل .

عقدت الجلسة الأولى من ورشة العمل - والتى استغرقت أسبوعاً - فى مبانى الجامعة ، وكانت تحتوى على مكونين أساسيين تم دمجهما وهما :

١ - الاستمرار فى استخدام نموذج البحث العملى .

٢ - محاضرات وتمارين .

هياً نموذج البحث العملى التدفق الأساسى لإستراتيجية ورشة العمل كما يلى : جمع البيانات (عن طريق المقابلات التى تمت قبل ورشة العمل ، إضافة إلى البيانات الإضافية التى تم جمعها أثناء ورشة العمل) ، والتغذية العكسية ، وترتيب المشاكل ، والعمل على حل المشاكل ، والتخطيط للتنفيذ لحل المشاكل . هذا العمل على المشاكل التى تم التعرف عليها من قبل المجموعة مثل الخلفية لأنشطة الأسبوع .

خلال مراحل العمل على المشاكل فى ورشة العمل بادر المستشاران بتقديم عدد من التدخلات المختلفة . فى بداية ورشة العمل قدم المستشاران نموذج تحليل قوى المجال ، للمشاركين الذين طلب منهم بعد ذلك استخدام وسيلة التشخيص لتحليل عدد من المواضيع التى تعرفت إليها المجموعة كبنود ذات أسبقية عالية . فى جانب آخر استخدم نموذج تحليل الدور بالنسبة لدور أعضاء المجلس والمدير التنفيذى ، وأثناء استماع أعضاء المجلس ناقش المشاركون الموضوع التالى الذى طبع على صحيفة كبيرة : "إذا كان أعضاء المجلس يعملون بفاعلية وكفاءة أفضل ، ماذا هم فاعلون ؟ " الردود التى كان عليها إجماع كبير وضعت بشكل ظاهر على صحيفة كبيرة على الجدار ، بعد ذلك شجع أعضاء المجلس على الرد ، ونتج عن ذلك نقاش حقيقى ، تم تعديل الصحيفة على ضوءه ، ثم أعيد التمرين لدور المدير التنفيذى . ومع استماع المدير التنفيذى ناقشت بقية المجموعة السؤال : " إذا كان المدير التنفيذى يعمل بفاعلية وكفاءة أفضل ، ماذا سيعمل ؟ " واحدة من نتائج هذا التمرين كانت تفويض القرارات اليومية بشكل تدريجى وأساسى من المجلس إلى المدير التنفيذى وموظفيه .

احتوت ورشة العمل أيضاً على مجموعة محاضرات قصيرة لعدد من المواضيع ذات العلاقة بما فى ذلك القيادة وعملية المجموعة واتخاذ القرارات وتشخيص المشاكل والاتصالات . واحتوى هذا المكون أيضاً على تمارين آلية تسمح للمشاركين بمقارنة عدد من نماذج اتخاذ القرارات وتقييم الفائدة منها .

برزت روح الفكاهة عند المجموعة بشكل متكرر وقادت إلى كثير من الضحك . على سبيل المثال ، بمراجعة دور أعضاء المجلس والمدير التنفيذى لاحظ أحد كبار السن فى القبيلة أن "لدينا عدداً كبيراً من الرؤساء وعدداً غير كاف من التابعين " الضحك على أنفسهم وعلى بعضهم حمل رسائل الحب والقبول ، بما فى ذلك رسائل قبول للموظفين الأمريكيين غير الأصليين من الأعضاء . التقسيمات العرقية لم تكن موضوعاً ذا أهمية ، ولكن مشاكل مثل : وضوح الدور ، والتفويض والتخطيط احتلت أهمية بارزة .

بنهاية ورشة العمل اشتغل المشاركون على مجموعة من المشاكل الهامة والمواضيع واتفقوا على مراحل التنفيذ التالية : "من سيقوم بالعمل ومتى ؟ " وأوضحت نتائج الاستبانة التى وزعت فى آخر يوم من ورشة العمل حماساً كلياً للعملية ولما تحقق . كما

لاحظ المستشاران أن هناك مستويات عالية من الانفتاح ، والثقة والدعم بين المشاركين في نهاية ورشة العمل مقارنة بما حصل فعلاً خلال الجزء الأول من ورشة العمل .

واحدة من الإجراءات التي اتفق عليها كانت القيام بزيارة متابعة لمدة يومين للمحمية من قبل المستشارين في مدى خمسة أو ستة أشهر ، ولكن اتضح خلال الأسابيع التالية أن زيارة المتابعة يجب أن تكون في وقت أقصر من ذلك نظراً للحاجة إليها . كما اتضح أن تنفيذ بعض الخطط لم يكن موفقاً ، ولكن رغم ذلك تم إحراز بعض التقدم في الخطط الأخرى .

خلال زيارة المتابعة الأولى قام المستشاران بعمل مقابلات لعينة من المشاركين في ورشة العمل لتقييم درجة التحسن ، وتمت مقابلة أعضاء المجلس للمساعدة في مراجعة أنشطة المجلس ، وللمساعدة في تصحيح الفهم الخاطئ لمن كان يجب أن يكون في المهمة التي استحدثت أثناء ورشة العمل . وخلال زيارة المتابعة الثانية خصص وقت للمستشارين بشكل رئيسي للمقابلات مع الرئيس التنفيذي وأعضاء المجلس ، وكان هناك أيضاً نقاشات مع بعض المشرفين الأساسيين .

طلب المجلس والرئيس التنفيذي فيما بعد إقامة ورشة عمل ثانية ، مع اقتراح أن تكون مدتها أقصر ، تخصص لعملية المتابعة للمحمية . عقدت ورشة العمل في منتجع ، وقد بدأت مساء الثلاثاء وانتهت ظهر الجمعة .

وعلى الرغم من أن نفس الأسلوب اتبع في ورشة العمل الثانية بما في ذلك مقابلات ما قبل ورشة العمل ، إلا أنه تم تقليل الوقت المخصص للمحاضرات وللتمارين الآلية ، وتم تمضية معظم الوقت في مواضيع أساسية . كما تم قضاء وقت كبير لحل مشكلة الشد بين مجموعتين فرعيتين في التنظيم وأيضاً لتوضيح المسؤوليات . عولجت المشكلة الأولى عن طريق تمرين ذي ثلاثة اتجاهات في المجموعة ، بحيث تطور كل من المجموعات الأساسية - المجلس وأعضاء القبيلة ، وأفراد برنامج التنفيذ الاجتماعي - قائمة عن المجموعتين الآخرين ، ومن ثم عرضت جميعها في جلسة عامة :

- مانحبه فيما يتعلق بما تعلمه المجموعة
- ما يقلقنا حول ما تعلمه المجموعة
- ما ننتبأ به عما ستقوله عنا المجموعة

خلال تبادل القوائم تم الاقتصار على التوضيحات والأسئلة التي تحتاج إلى توضيح . وقد أتت هذه المرحلة بمناقشة للمجموعة الفرعية ، وأخيراً بمناقشة المجموعة ككل ، ومن ثم التخطيط التنفيذي .

عولجت مشكلة توضيح المسؤوليات عن طريق سؤال كل مشارك بأن يتبع خطوط عريضة مقترحة لتوصيف وظيفته حتى تكون واضحة على ورق الصحيفة ، وأيضاً مناقشة توصيف الوظيفة مع فريق العمل المختص بما في ذلك المشرف . كما تم عرض توصيف الوظائف بعد مراجعته في غرفة الاجتماعات العامة للتمعن والمناقشة غير الرسمية خلال فترات الراحة في الجلسات .

في نهاية ورشة العمل اتفق المستشاران ورئيس المجلس والمدير التنفيذي على الموعد التقريبي لجلسة متابعة في محمية القبيلة ، كما اتفقا أيضاً على مداومة الاتصال بالهاتف .

مثال رقم (٤) - تمكين الإنتاجية من خلال حل المشاكل بواسطة المجموعة :

ازداد الإنتاج من حوالي ٨٢٥ جذع شجرة إلى حوالي ١٥٠٠ جذع شجرة في الوردية الواحدة للمنشار الرباعي في منشرة ما في مدة ستة أشهر ، وحدث هذا نتيجة سلسلة لقاءات أسبوعية لمدة ساعة استمرت أربعة أشهر بين خبير تطوير المنظمات وأعضاء الطاقم . وقد تمت المحافظة على مستوى الإنتاجية الجديد بل تمت زيادة مستوى الإنتاجية حتى بعد توقف سلسلة الاجتماعات .

ما هو سبب زيادة الإنتاجية بنسبة (٨٠٪) ؟ تعود خلفية هذه القصة إلى برنامج تطوير منظمات عمل بواسطة اثنين من علماء السلوك لمدة ثلاث سنوات في شركة إنتاج خشب كبيرة ، وقد احتوى البرنامج على عدد متنوع من الأنشطة - تدريب المشرفين في الصفوف الأولى ، والتغذية العكسية المسحية ، وبناء الفريق مع عدد من فرق العمل المأجورة ، وعدد من التدخلات المخصصة لبعض المشكلات . عمل أحد المستشارين مع نصف عاملى المنظمة والبالغ عددهم ٢٠٠٠ فرد ، في حين عمل المستشار الآخر مع النصف الآخر في بعض الأنشطة الاستشارية ، مثل : تدريب المشرفين ، وانتظام العمل في كل فروع المنظمة .

تم سؤال المستشار الذى يقوم بعمل لقاءات بناء الفريق مع مراقبى المنشرة والأعضاء من أصحاب المراتب المختلفة ، من قبل أحد مراقبى المنشرة للمساعدة فى حل مشاكل الإنتاج بالمناشير الرباعية فى واحد من خطين إنتاجيين موجودين فى المنشرة . المنشار الرباعى هو عبارة عن آلة ذات أربعة مناشير تقطع عملياً فى وقت واحد جذوع الأشجار الصغيرة إلى شكل ألواح محددة الأبعاد . وقد تم تركيب المنشار الرباعى فى المنشرة قبل عدة سنوات ، وتوقع مهندس الإنتاج أن يكون المعدل ١٥٠٠ جذع شجرة فى الوردية الواحدة ، ولكن الإنتاج وصل حده الأقصى من ٨٠٠ إلى ٨٢٥ جذع شجرة فى الوردية الواحدة ، وقد باع جميع المحاولات لزيادة المعدل بالفشل . وقد نجح أسلوب حل المشاكل جماعياً مع المراقب وفريقه الإدارى بشكل جيد ، وأوضح المراقب أنه يرغب فى تطبيق نفس الأسلوب لطاقتهم المنشار الرباعى ؛ ولذا اختيرت سلسلة من اجتماعات مجموعة حل المشاكل كأداة لفهم وتصحيح الوضع .

كانت الخطوة الأولى للمستشار أن يصبح معروفاً لموظفى المنشرة ، وأن يكون ملماً بعمليات المنشرة ، وسير العمل . يعمل ١٥ فرداً فى عشرة مواقع مكائن يكونون نظام المنشار الرباعى ، ويعمل بالمنشرة حوالى ٢٥ موظفاً كلهم تحت إشراف مشرف الإنتاج ، وتعمل المنشرة على نظام ورديتين ، وردية نهائية ووردية أخرى مسائية .

الخطوة اللاحقة كانت عبارة عن عقد سلسلة جلسات حل مشاكل أسبوعية مخصصة لفهم وحل أى مشكلة تعترض الإنتاج ، ويحضر هذه الاجتماعات طاقم المنشار الرباعى والمشرف عليهم والميكانيكى الرئيسى لخدمة الإنتاج والمشرف عليه ، والمستشار . وتعد الاجتماعات مباشرة بعد العمل فى قاعة الاجتماعات بالمنشرة ، وتستمر هذه الاجتماعات لمدة ساعة ، ويدفع للموظفين الذين يحضرون الاجتماعات أجر ساعة عمل خارج دوام . وقد استهل المراقب اللقاء الأول بقوله إنه يتطلع إلى الحصول على ١١٥٠ جذع شجرة من خلال المنشار الرباعى ولكنه يتحصل فقط على ٨٢٥ جذعاً . إضافة إلى ذلك يرغب المراقب أن يفكر الطاقم فى كيفية تحقيق هذا الهدف ، وقال المراقب إنه يدعم جهود الأفراد لتحسين الإنتاجية ، وقدم لهم المستشار الذى سوف يساعدهم على حل المشكلة . بعد ذلك أجاب المراقب على بعض الأسئلة ثم انصرف .

الاجتماع الأول كان اجتماعاً صاعباً ، حيث عُرِضَت شكاوى قديمة ، كما تم الإفصاح عن عدم الرضا والإحباط ، وكانت النظرة التشاؤمية العامة على أنه لا يمكن العمل أو التفكير في العمل واضحة . أصر المستشار على أن لدى الأفراد المعرفة والمقدرة على تحسين الوضع ، كما أكد لهم أن المراقب مهتم حينما طلب مساعدتهم . قام المستشار بطرح سؤالين لإدارة النقاش هما : كيف يمكن أداء العمل بشكل أفضل ؟ وكيف يمكن أن نجعل هذا المكان مكاناً أفضل للعمل ؟ .

في الاجتماعات اللاحقة كانت الإجراءات أكثر انتظاماً ، حيث تم تحليل كل محطة ميكنة بشكل تفصيلي من قبل القائمين عليها للبحث عن حدود ومعوقات الإنتاج ، وتم فحص كل خطوة في تدفق العمليات ودراساتها . في هذه المرحلة كان التفكير السائد أن المشاكل الميكانيكية هي المصدر الرئيسى لهذه الصعوبات ، وتم إعداد قائمة طويلة عن الاحتياجات الميكانيكية والصيانة المطلوبة . ونظراً لطول هذه القائمة لمشرفي الصيانة ، فقد طُلب من كل مشغل ميكنة تحديد ثلاثة بنود أساسية مطلوبة . وبعد أن أصبحت القائمة أكثر تحديداً اتجه موظفو الصيانة للعمل بروح متحمسة ، وازداد التفاعل بين الصيانة والمشغلين ، وخصصت الاجتماعات الأسبوعية للإفادة عن التقدم الحاصل والتأكد من فاعلية الإصلاحات والتنظيمات والتعديلات .

ركزت المجموعة بعد ذلك على تحليل "العوامل الإنسانية" ، مثل : الاتصالات والتنسيق ونظام عمل المشغل واحتياجات المشغل التدريبية وماشابه ذلك . مرة أخرى ظهر على السطح العديد من المشاكل المحددة وتم معالجتها بشكل نظامي ، واتخذت إجراءات تصحيحية وتم تنفيذها . وكان أن اضطر عدد من الأفراد بما في ذلك مشرف الإنتاج إلى تعديل سلوكهم ليتناسب مع التحسينات التي طرأت على المنظمة ككل .

وأثناء إدخال التغيرات بدأ الإنتاج بالزيادة بشكل بطيء في البداية ولكن من ثم أصبح بشكل سريع ومثير ، وتم تحقيق هدف المراقب الـ ١١٥٠ وتجاوزه بعد مضي ثلاثة أشهر على بدء الاجتماعات ، ولكن أفراد الصيانة استمروا في تحسين تجهيزاتهم ، واستمر المشغلون في تحسين تدفقات نظام العمل ، واستمر المشرفون في تحسين الاتصالات والتنسيق ، وازداد الإنتاج إلى ١٥٥٠ جذع شجرة ، ثم بعد ذلك استقر على معدل ثابت ١٥٠٠ جذع شجرة في الوردية الواحدة .

أعضاء الطاقم كانوا فى حالة من السرور والفخر بهذا الإنجاز ، واقتنع المستشار بشكل أعمق بقوة أسلوب حل المشاكل جماعياً ، وكان المراقب مندهشاً لهذه النتائج .

مثال رقم (هـ) - مدير المصنع الجديد :

قبل عدة سنوات قدم المدير الجديد إلى مصنع عمليات مستمرة (مصنع يتم فيه تشكيل مستمر للمواد الخام إلى منتج نهائى على سبيل المثال مصنع صب الحديد أو تكرير النفط) ، ثم قام بعمل مسح للموقع ووجد الخصائص التالية : المصنع يشتمل على ٢٠٠٠ عامل ، ويوجد به عدد من المديرين مخصصين لأنشطة الأقسام (الإنتاج ، والصيانة ، والبحث التقنى ، والمشتريات ، والمستودعات ، والهندسة ... إلخ) ، والمصنع أدائه جيد من حيث الإنتاجية والربحية . اتصف مدير المصنع السابق بالحيوية والأوتوقراطية ، حيث يقوم بعمل جميع القرارات الإدارية فى المصنع والمتعلقة بالعمليات . بقية المديرين فى الإدارة العليا والوسطى كانوا يسمون "مراقبين" ، حيث يراقبون مناطق نفوذهم ، ويقومون بتزويد المدير بالمعلومات ، ويتلقون الأوامر من المدير فيما يتعلق بما يجب عمله فى أقسامهم ووحداتهم ، حيث إن المصنع يدار على أساس البرنامج اليومى .

كان لدى مدير المصنع الجديد فلسفة إدارية مختلفة ونمط قيادى مختلف ، حيث يؤمن بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين ما أمكن ، كما يؤمن بالمشاركة العريضة فى القرارات المهمة التى تؤثر فى العمل وفى قوة العمل ، حيث يعتقد أن تحصيل المعلومات والقرارات من الأفضل الحصول عليها من المديرين المشاركين المهتمين . كان المدير يهدف إلى تطوير المرؤوسين بحيث يتمكنون من الارتقاء إلى مستويات أعلى من المسؤولية ، وكما قال للمديرين فى أحد الاجتماعات الأولية معهم أنه يرغب فى أن يراهم "يشتركون فى العمل ويشتركون فى البهجة" . أدرك المدير الجديد أنه بحاجة إلى إعداد مديرين أقوياء ، وفريق فعال ، لذلك كان بحاجة إلى تغيير الثقافة والمناخ الإدارى فى المصنع ، وهذا يتطلب تدريباً وليس فقط إصدار أوامر ، لذلك دعا عدداً من المستشارين وأخبرهم عن رغباته والتمس مساعدتهم .

مع تطور الأمور اتضح أن هناك ستة أهداف لمشروع التغيير وهي :

- ١ - زيادة مقدرات ومهارات كل مدير على حدة .
- ٢ - بناء فريق إدارة عليا فعال .
- ٣ - بناء فرق أقسام ووحدات قوية .
- ٤ - تحسين العلاقة بين مجموعات العمل كالعلاقة مابين الإنتاج والصيانة وكذلك لتخفيف مستوى الطاقة المبذول في التنافس .
- ٥ - تغيير الثقافة الإدارية من وضع يقوم فيه شخص واحد بعمل كل القرارات إلى وضع فيه كل المديرين يعملون أو يشتركون في القرارات التي تؤثر فيهم .
- ٦ - لتحسين التخطيط طويل الأجل ومقدرة اتخاذ القرارات للمديرين في جميع المستويات .

اعتبرت الأهداف التغييرية وأفكار مدير المصنع الجديد على أساس أنها معلومات عامة مثلها مثل المعلومات عن المستشارين وبرنامج تطوير المنظمات ، وعقدت اجتماعات بناء الفريق مع مجموعة الإدارة العليا ومدير المصنع الجديد . كما عقد عدد من الاجتماعات المماثلة مع مديري الأقسام ومروؤسيهم المشرفين ، وأخيراً اجتماعات مع ممثلين من عدد من المجموعات ذات التماس في الحدود المشتركة - اثنين أو أكثر من المجموعات غير المعتمدة أو المتداخلة بينها المسؤوليات وتدفق مهام العمل . شارك في حضور هذه الاجتماعات عدد من المستشارين الخارجيين إضافة إلى أعضاء من داخل المنظمة الذين يهيئون لكي يكونوا وكلاء تغيير داخليين . أما الدور النموذجي للمستشارين فهو مساعدة المجموعات لتحديد المشاكل والعمل على حلها والاستفادة منها .

استغرق عمل تطوير المنظمات هذا أربع سنوات ، واقتصرت إستراتيجية التدخل خلال السنة الأولى على اجتماعات بناء الفريق مع مجموعات العمل الكاملة المكونة : من الرؤساء والمروؤسين المهمين . اجتمعت هذه المجموعات للتعلم في ثقافتها وطرقها في حل المشاكل المرتبطة بواجباتها المسندة إليها في المنظمة . واحدة من مميزات إستراتيجية تطوير المنظمات المهمة كانت اشتراك مدير المصنع ومروؤسيه والمديرون في الاجتماع الأول . بعد هذا المشروع الناجح ، اجتمع مديرو الوحدات مع مروؤسيهم في

جلسات لبناء الفريق في محاولة لتحسين أداء الوحدات ، وظهر على السطح عدد من المواضيع المهمة خلال هذه الاجتماعات متعلقة بالنمط القيادي وعمليات الفرق وحركيتها والطرق الحديثة لمعالجة مشاكل محددة متعلقة بالعمليات .

استمرت أنشطة السنة الثانية في جلسات بناء الفريق ، وأدخلت أبعاد جديدة : اجتماعات تماس بين المجموعات التي لديها مشاكل في العمل سوياً . وساعدت حقيقة أن المجموعات في السابق كانت موفقة في التعامل مع مشاكلها بشكل عائلي ، وتحليل حركيتها ، على إحراز التقدم في جلسات التماس . وقاد الفهم الأعمق لتعقيدات تداخل الاعتمادية والمشاكل الناجمة عن عدم فاعلية التنسيق بين الجهود ، إلى تشخيص سريع ودقيق لمشاكل المجموعات في معظم الحالات . أيضاً شكلت خلال السنة مجموعات مهام لفحص عدد من جوانب إدارة المصنع بكفاءة ، وهذه كانت عادة فرقاً مؤقتة لحل المشاكل لعدد من الأعباء المحددة التي لها مدلولات بعيدة للمصنع . على سبيل المثال واجهت مجموعات العمل مشاكل السلامة الصناعية ومواضيع العمل ونقابات العمال والعلاقة بينها ، ومشاكل التماس الخارجية مع المجتمع والإقليم . واحدة من مخرجات مجموعات العمل المهمة تمثلت في تطوير فلسفة جديدة عن التخطيط للمسار المهني وعن تطوير التخطيط للمسار المهني وتنفيذ الإجراءات . تزود هذه الإجراءات طرقاً لتطوير مهارات الإنسان في المنظمة بشكل أفضل ، وكذلك لضمان تطوير أفضل للمهارات الإدارية .

خلال السنة الثالثة وجه فريق الإدارة العليا بما في ذلك مدير المصنع ، تفكيرهم نحو تطوير نماذج التخطيط الإستراتيجي طويل المدى ، وأيضاً أدخلوا بعض برامج التطوير الإداري بهدف رفع المهارات الإدارية لمشرفي الإدارة الوسطى ، واستمر استخدام بعض جلسات المجموعات حينما تبرر ذلك الظروف . وفي بعض الأحيان خصصت جلسات بناء الفريق لحل المشاكل وأنشطة التخطيط الإستراتيجي طويل المدى .

اتجهت أنشطة تطوير المنظمات في السنة الرابعة إلى أرضية المصنع ، وأصبح وجه أحد المستشارين مألوفاً ومحبوفاً لدى العاملين بالساعة في المصنع في عدد من المواقع المهمة ، حيث لاحظ المستشار العمل وانسياب العمل ومن ثم تفاعل مع الموظفين ليستنبط آراءهم عن كيفية أداء العمل بشكل أفضل ، وماهو شعورهم نحو العمل والإشراف والشركة . أقام المستشار لقاءات بين المشرفين والموظفين العاملين بالساعة

لتقييم عدد من الأفكار المقترحة لتطوير بنية العمل وظروفه ، وتصرف المستشار على أساس أنه "وسيط للفكرة" لمقترحات العاملين التي أرادوا رفعها إلى مستويات عليا في الإدارة .

بنهاية السنة الرابعة قرر مدير المصنع والمستشارون إنهاء برامج تطوير المنظمات ، حيث اتفقوا على أن أهداف البرنامج تم تحقيقها . وقد لوحظ أن عدداً من أنشطة تطوير المنظمات ، مثل : حل مشاكل مجموعات العمل ، وجلسات المجموعات المتداخلة ، والتخطيط الإستراتيجي ، أصبحت جزءاً متمماً لثقافة المصنع وعمليات المنظمة .

مثال رقم (٦) - تغيير النظم على نطاق واسع :

كانت الشركة المصنعة في ورطة حقيقية ، فالخسائر كانت ضخمة ، وفي تحليل داخلي للشركة اتضح أن الشركات المنافسة تنتج نفس المنتجات بتكلفة أقل وجودة أعلى . بقاء المنظمة كان في خطر - وتغيرات مهمة كانت مطلوبة بشكل سريع ، ولكن كيف يمكن لشخص عمل هذه التغيرات بشكل سريع أو غيره في منظمة بها ١٢٠٠ شخص ومقسمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية ، ولديها ١٢ طبقة في التسلسل الهرمي ، ولديها تاريخ طويل في الإدارة الأوتوقراطية ، وعدم المرونة البيروقراطية ، ويديرها مديرون وحداتهم وكأنها جزء من ممتلكاتهم . أساليب تغيير النظم على نطاق واسع والتي تم تطويرها بواسطة ممارسي تطوير المنظمات وغيرهم ساعد على تغيير ثقافة الشركة لتصبح أكثر منافسة وربحية مرة أخرى .

ولإدراك الحاجة إلى المساعدة الخارجية ، طلب الرئيس التنفيذي للمنظمة من مستشاري تطوير المنظمات تطوير برنامج يحقق تغيرات سريعة في طريقة عمل الشركة . واستفاد المستشار من مساعدة زميل له خبرة مع مشاريع التغيير على نطاق واسع ، وقاما سوياً بتطوير برنامج مقترح للتنفيذ ، وتم قبول المقترح وبدأ العمل به .

يتمثل جوهر تغيير النظم على نطاق واسع في ترتيب "أحداث" يتعاون فيها عدد من منسوبي المنظمة في وقت واحد في بلورة المستقبل الذي ينشدونه للمنظمة ، وكذلك الالتزام باتخاذ التصرفات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل المنشود وجعله حقيقة . وتؤكد أحداث المتابعة أن التصرفات عملت والنتائج المرغوبة وشيكة الحدوث .

تم تكوين فريق تصميم ولجنة تسيير مكونه من ٢٤ فرداً من الأقسام الثلاثة لمساعدة المستشارين فى تشخيص الوضع وتخطيط الأحداث وتقييم النتائج . عمل فريق التصميم مقابلات شخصية مع الرئيس التنفيذى وفريق الإدارة العليا لمعرفة ما يريدون تحقيقه من البرنامج ؟ وأراد الرؤساء التالى : خلق شركة منافسة فى السوق العالمى ، وجعل الشركة مربحة مرة أخرى ، واستبدال ممارسات الإدارة الأوتوقراطية بممارسات انخراط الموظفين ومشاركتهم للتغلب على المعوقات بين الوحدات الوظيفية وزيادة التعاون والتنسيق بين الوحدات المترابطة . إضافة إلى ذلك يرغب المديرون فى نقل الشعور بالحاجة الملحة للتغيير ، وكذلك الإحساس بالأزمة فيما يختص برضا العملاء ونوعية المنتج . بعد ذلك قام الفريق المصمم بتجميع معلومات إضافية من الموظفين والمديرين والعملاء الرئيسيين لمعرفة الوضع الراهن ، وأظهرت المقابلات الشخصية والمسح عدداً من المشاكل ، منها عدم الرضا ، من الوضع الراهن بشكل كبير ، وأيضاً شكوكاً كبيرة فى أنه من الممكن أن تتغير الشركة .

مع هذه المعلومات طور الفريق المصمم حلقة مركزة لمدة خمسة أيام للإدارة الوسطى والعليا من أقسام ثلاثة رئيسية . ضُمّت الحلقات على أساس زيادة التفاعل والاتصال بين المشاركين ، ولتوجيه الانتباه نحو الورطة التى كانت فيها الشركة ، وللحصول على اتفاق إلى أين تتجه الشركة وكيف يمكن أن تصل إلى ذلك ، ولتشجيع البحث العميق عن طرق أفضل لإدارة الشركة . ولجعل هذه الأمور تحدث احتوت الحلقات على العناصر التالية :

- ١ - حشد جزء كبير من النظام فى نفس الغرفة وفى نفس الوقت .
 - ٢ - عمل تحليل حالات واستخدام الشركة كحالة للتحليل .
 - ٣ - جعل المشاركين يرسمون صورة المستقبل المرغوب للشركة وللأقسام .
 - ٤ - اتخاذ الخطوات الأولية نحو الخطط التنفيذية لتغيير طرق عمل الشركة .
- وكان من المعتقد أن هذه العناصر سوف تخلق الاحتياج الضخم والمهم نحو التغيير ليحدث فى كل قسم ، وليوضح بالمثال قيمة المشاركة الإدارية وتأثيرها الفورى نحو تقدم الشركة .

تبدأ كل حلقة بثلاثة أيام بعيداً عن الموقع ، وبرنامج مشاركة وتفاعل كبير تحضره المستويات الستة فى الإدارة فى كل قسم ، أتبع بعد شهرين باجتماع لمدة يومين بعيداً عن الموقع للمتابعة (حجم الحلقة يتراوح مابين ٦٠ إلى ٩٠ فرداً من الأعضاء والمديرين) . تبدأ الحلقات مع قسم واحد وبعد أسبوع تبدأ حلقة القسم الثانى ، وبعد أسبوع آخر تبدأ حلقة القسم الثالث .

صممت الحلقات بشكل يسمح للأفراد بالتحدث مع بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وعبر حدود التخصصات عن ما كان يحدث بشكل جيد ، وماهو التغيير المطلوب إذا كانت الشركة ترغب فى البقاء والتطور ، وماذا يريد الأفراد من الشركة أن تكون حقاً . وهيات عدد من المجموعات الصغيرة والمجموعات الكبيرة وسيلة النقاش ، كما اشتمل الترتيب على مجموعات "تعظيم المزج" ، التى تشكل من كل المستويات الإدارية ووظائفها ، ومجموعات الأقسام الوظيفية مع المستويات الإدارية ، ومجموعات العمل الطبيعية المكونة من الرؤساء والمرووسين ، ولقاءات المجموعات حيث الكل يستمع إلى التقارير ويتفق على الأهداف ويعطى التفويض لخطط التنفيذ .

حلل المشاركون خلال اليوم الأول للحلقة طلبات البيئة والتوجهات وتعرفوا على استجابة الشركة غير المناسبة للطلبات الخارجية ، كما تعرفوا على المجالات التى كان أداء الأقسام والشركة فيها ضعيفاً . ومضى اليوم الثانى فى توضيح المستقبل المرغوب الذى يرغب فيه الأفراد للقسم وللشركة ، وهذا لايشتمل على المنتجات المستقبلية والخدمات فقط ولكن كيف يريدون تحقيق هذه الأهداف من حيث الممارسات الإدارية وعلاقات الموظفين وعلاقات العملاء . تسبب اليومان فى توجيه الانتباه إلى التداخل والتلاقى فى الوظائف وفى التسلسل الهرمى ، كذلك أصبح الأفراد ملمين بالمهارات الكبيرة والنوايا الطيبة التى يحتوى عليها القسم . ومع تقدم الوقت فى الأيام الثلاثة صادق الأفراد على المستقبل المرغوب والطرق الجديدة للتشغيل التى تمت مساعدتهم من أجل إحداثها ، وأصبح من الواضح أن تحقيق استخدامات أفضل للموارد البشرية فى الشركة والتشجيع على تعاون أكبر بين الوظائف ضروريان لتحقيق المستقبل المرغوب .

أمضى اليوم الثالث فى فحص مضامين تحليل الأعمال والمستقبل المرغوب من حيث ماذا تعنى التغييرات المطلوبة ، والتعاون المطلوب ، والمصادر المطلوبة . وخطت الخطوات الأولى لتصحيح الخلل وإزالة العوائق والتوجه نحو الاهتمام بالفرص ، وتم تطوير خطط معينة ووزعت المهام ، وتم تأسيس أنظمة التغذية العكسية والتحكم ، كما تم قبول الثلاثة الأيام من الحلقة الرسمية بشكل جيد .

استمرت جلسات يومى المتابعة بعد مضى شهرين فى تعظيم التفاعل والاتصالات بين التخصصات المتعددة والشكل الهرمى . وأكد الأفراد التزامهم فى كل حلقة بالمستقبل المرغوب وأهداف القسم والشركة وخطوات التنفيذ . الخطوات الأولى تم تقييمها لتقرير ما إذا كانت حققت التأثيرات المطلوبة ، وخطوات المتابعة تم تطويرها وتخصيصها ودرجة الحماس والطاقة أصبحتا مرتفعة مقارنة بالسنتين الماضيتين .

تجربة النجاح المثيرة لأول قسم يشارك فى الحلقة كانت كافية لإقناع القسمين الآخرين بالبرنامج ، والاتصالات بين الأقسام زادت عند مقارنة المشاركين لملاحظاتهم عن "المستقبل المرغوب" و "الخطوات الأولية" . والتغيرات فى أنماط التفاعل والممارسات الإدارية كانت آتية وإيجابية ، والتحسينات فى نوعية المنتج وعلاقات العملاء تم إنجازها . كما صرح الرئيس التنفيذى أن هذا البرنامج هو ماتحتاجة الشركة فعلياً فى هذا الوقت .

مثال رقم (٧) - المزايا التنافسية من خلال الفرق الموجهة ذاتياً :

عينت شركة تعمل فى تصميم وتصنيع تقنية عالية متخصصة لبعض العناصر ثمانية أفراد فى مهمة بحث طرق تحسين أداء الشركة فى حقل حاد التنافس . بعد عدد كبير من الزيارات لنماذج الشركات التى تستخدم أحسن الوسائل مثل أفضل الممارسات فى مجال الموارد البشرية وطرق تصنيع التقنية العالية ، وبرامج الجودة الكلية وماشابه ، أوصى الفريق بإنشاء مصنع جديد يدار بواسطة الفرق الموجهة ذاتياً . بذلك يعكس المصنع التطورات التقنية الحديثة والتطورات التنظيمية فى نفس الوقت . وللفرق الموجهة ذاتياً ترتيبات تنظيمية تقوم على أن جميع الأنشطة المطلوبة لنجاح الفريق تمارس من قبل أعضاء الفريق أنفسهم بدون مساعدة الرئيس أو المشرف . وتخطط الفرق الموجهة ذاتياً لأداء عملها ووضع أهداف الإنتاج والأداء والحصول على

الموارد المطلوبة ، وتوظيف وتدريب أعضاء الفريق وقياس أدائهم ، وتولى المسؤولية الكاملة للمهمة المعقدة .

منطق التوصية باستخدام الفرق الموجهة ذاتياً كان بسيطاً : الفرق الموجهة ذاتياً والمصممة جيداً عادة (٣٠٪ - ٥٠٪) أكثر إنتاجية من مجموعات العمل التقليدية . الإنتاجية المكتسبة بهذا الحجم تعطى الشركة ميزة أكبر فى نضالها بالأسواق شديدة المنافسة . تمت الموافقة على التوصيات وتم بناء المصنع واستحداث تطوير بناء الفرق الموجهة ذاتياً . وقامت الشركة بتضمين خدمات مستشار تطوير منظمات معروف لعمله فى الفرق الموجهة ذاتياً .

دور المستشار كان كمشرف ومساعد ومدرّب وأستاذ وصديق كلها مجتمعة كواحد . وتأسيس الفرق الموجهة ذاتياً صعب نظراً لأن معظم الأفراد كانوا منغمسين فى الهم الإدارى الذى يفرق بين عمل المدير وعمل العمال . عمل المستشار على القيام بدور المعاون والمحفز على أساس تعلم الجميع سوياً كيفية إعطاء كل العمل للفرق . هناك بعض المواضيع المهمة التى كان على المنظمة والمستشار حلها هى :

أولاً : خمس من وظائف القيادة على الفرق أن تتعلم أداءها وهى :

- ١ - العمليات اليومية .
- ٢ - إدارة الإمكانيات .
- ٣ - مسهل العمليات .
- ٤ - وظيفة الموارد البشرية .
- ٥ - ضمان الجودة .

هذه الوظائف مثلاً تمارس من قبل المشرفين عادة ولكن فى البيئة الجديدة للفريق تمارس من قبل أعضاء الفريق . ويقصد بالعمليات اليومية أهداف الإنتاج والجدولة وحل المشاكل وتحديد مواطن الخلل فى الآلات . ويقصد بإدارة الإمكانيات التعامل مع احتياجات المصنع والتجهيزات والتوريدات وماشابه . مسهل العمليات هى وظيفة حديثة متعلقة بالفرق الموجهة ذاتياً ، ويتحتم على

أعضاء الفريق إدارة عملياتهم بأنفسهم أى كيفية عملهم مع بعض لإنجاز العمل ، ولكي يؤدى الفريق عمله بكفاءة لابد له من أن تكون هناك عمليات إدارة اجتماعات جيدة ، وعمليات لحل النزاع ، وعمليات لتحديد الأهداف والتماس مع المجموعات الأخرى وماشابه . ووظيفة مسهل العمليات هى لضبط وتعليم وتحسين هذه العمليات.

يقصد بوظيفة الموارد البشرية القيادية أن الفرق الموجهة ذاتياً تتعلم أن تتعامل مع جميع وظائف الأفراد مثل : التوظيف والفصل والتدريب وتقييم الأداء وتطوير المسار المهني وماشابه . ويتحصل أعضاء الفريق على المهارات والمعرفة لإدارة وظيفة الموارد البشرية مع مرور الزمن ، ويقصد بوظيفة ضمان الجودة الوسائل المتاحة للتأكد من الاعتمادية والجودة العالية لمنتجات الفريق . وعندما تمارس الفرق مهامها بكفاءة تصبح مسؤوليات كل من الخمس وظائف مناطة بأعضاء الفريق ، ومدة تولى المنصب تكون لسته أشهر ، حيث تكون للأعضاء الجدد فرصة للتعاقب على وظائف القيادة .

ثانياً : التوجه نحو الفرق الموجهة ذاتياً يمكن تصوره كعملية تدريجية . طور المستشار نموذج الخمس مراحل والتي يمارس فيها المشرف دوره التقليدى فى التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة والتي تطورت مع مرور الوقت إلى شىء مختلف . بالمقابل تعلم أعضاء الفريق تدريجياً الوظائف الخمس القيادية المشروحة سابقاً . وتطور دور المشرف ليصبح مدرباً ، دور فُكر فيه كمصدر لفرق عديدة فى مواضيع التخطيط طويل المدى والتعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين بما فى ذلك العملاء . وحيث إن المدربين الجدد ساعدوا فريقين أو أكثر ، منح المشرفون الإضافيون فرصة التحويل إلى أجزاء أخرى فى المنظمة أو إلى مهام فى الفرق الجديدة الموجهة ذاتياً . لم تُخفض الأجور لهؤلاء المشرفين الذين اختاروا البديل الأخير ، ولكنها جمدت لفترة حتى تصل المرتبات لأعضاء الفريق إلى نفس المستوى . الانتقال من البناء التقليدى الى الفرق الموجهة ذاتياً يتطلب من ستة إلى خمسة عشر شهراً لاستكمالها من قبل الفرق المختلفة .

ثالثاً : استُحدث عدد من برامج التدريب حتى يتمكن أعضاء الفريق من اكتساب المهارات اللازمة لتصنيع المنتجات وإدارة فرق التوجيه الذاتي وقياس أدائهم . ويتوقع من أعضاء الفريق تعلم مهارات متعددة ، وتم استحداث نظام أجر قائم على الجدارة ، حيث يتلقى الأعضاء زيادة في الأجر لكل مهارة يتم اكتسابها . التخطيط والجدولة ومراقبة الجودة والمشتريات وشؤون الموظفين والمهام الأخرى لأعضاء الفريق تطلبت تدريباً مكثفاً ، وهذا أدى إلى قوة عمل مؤهلة جداً وذلك كان كسباً واضحاً للأفراد وللشركة .

تعامل المستشار مع مدير المصنع والفرق والمدربين ، وكان التقدم مستمراً وواضحاً للجميع . بعد مضي ثمانية عشر شهراً من افتتاح المصنع ، أصبح المصنع ككل يدار بواسطة الفرق الموجهة ذاتياً . كانت هناك طريقتان في التسلسل الهرمي : مدير المصنع والفرق الموجهة ذاتياً والتي يرتبط بكل أربعة أو ثلاثة منها المدربون . وقد ظهرت الروح المعنوية والرضا بمستويات عالية ، وكانت الجودة متميزة . والأرقام المتعلقة بالإنتاجية والتكلفة والجودة ورضا العملاء - وماشابهه - تجاوزت المتوقع ، وأصبح مدير المصنع وأعضاء الفرق والمدربون في قناعة "أن هذا هو التنظيم المستقبلي الذي نتطلع إليه وقد قمنا بإيجاده اليوم" .

ملاحظات ختامية :

طبيعة تطوير المنظمات وأفكاره الأساسية تم فحصها لإعطاء الأساسيات لفهم الحقل . ويعد تطوير المنظمات إستراتيجية للتغيير تتدخل في العمليات البشرية والاجتماعية في المنظمة ، وأوضحت الأمثلة الأفكار في الميدان باستخدام التدريب العملي والفرق المتعددة الأشكال وتسهيلات المستشار ، والتدخلات في ثقافة وبناء وعمليات المنظمة .

في الفصول اللاحقة سوف نركز بشكل خاص على الأساليب وعلى أساس نظرية وافتراضات تطوير المنظمات ، وبعض المخاطر والتحديات التي تواجه تطوير المنظمات من خلال أساليب علم السلوك .

الفصل الثانى

تعريفات تطوير المنظمات

تحتوى الأدبيات على تعريفات متعددة لتطوير المنظمات ، وقد قمنا بفحص عدد منها ثم قدمنا تعريفنا . والطريقة الصحيحة لإظهار التقدير عن ماهية تطوير المنظمات هى التعرف على كيفية توصيف الحقل على مر السنين من قبل بعض المؤلفين ، إذ لا يوجد تعريف واحد لتطوير المنظمات متفق عليه ، ولكن هناك اتفاقاً عاماً على طبيعة الحقل وخصائصه الرئيسية .

التعريفات المبكرة لتطوير المنظمات ^(١) :

هناك بعض التعريفات تقول إن تطوير المنظمات مجهود ، (١) مخطط ، (٢) يشمل جميع المنظمة ، (٣) ويدار من قبل الإدارة العليا ، (٤) لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها ، (٥) من خلال التدخلات المخططة فى عمليات المنظمة باستخدام معلومات علم السلوك طبقاً لـ بكهارد (Beckhard, 1969) .

تطوير المنظمات : هو استجابة للتغيير ، وخليط من الإستراتيجية التعليمية المعقدة التى تهدف إلى تغيير المعتقدات والتوجهات وبنية المنظمات حتى تستطيع أن تتكيف مع التقنيات الجديدة والأسواق والتحديات ومعدل التغيير السريع نفسه (فى رأى بنيس) (Bennis, 1969) .

ويمكن تعريف تطوير المنظمات كمجهود مخطط ومتواصل لتطبيق علم السلوك بهدف تحسين النظام باستخدام طرق التحليل الذاتية المرتدة فى قول شمك ومايلز (Schmuck and Miles, 1971) .

تطوير المنظمات عملية مخططة للتغيير - تغيير ثقافة المنظمة من واحدة تتفادى دراسة العمليات الاجتماعية (خاصة اتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات) إلى واحدة تؤسس وتعطى شرعية لهذه الدراسة ، كما يقول بيرك وهورنستين (Burke and Hornstein 1972) .

التعريفات الحديثة لتطوير المنظمات ^(٢) :

هناك بعض التعريفات تقول إن أهداف تطوير المنظمات هى (١) المساعدة فى إحداث الانسجام بين بنية التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة ، (٢) وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية ، (٣) وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد (Beer, 1980) .

تطوير المنظمات عملية تنظيمية تهدف إلى فهم وتحسين كل العمليات الجوهرية التي تطورها المنظمة لأداء أى مهمة أو التوجه نحو أى أهداف ... " وعملية لتطوير العمليات " . هذا هو أساساً ماسعى إليه علم تطوير المنظمات لمدة ٢٥ سنة تقريباً (Vaill, 1989) .

تطوير المنظمات - إذن - هو مجموعة من النظريات والقيم والإستراتيجيات والأساليب القائمة على علم السلوك وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمى بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمى من خلال تعديل سلوكيات أعضاء التنظيم فى العمل (Porras and Robertson 1992) .

تطوير المنظمات تطبيق لمعرفة علم السلوك فى النظام ككل على التطوير المخطط وتعزيز الاستراتيجيات والأساسيات والعمليات التنظيمية لتطوير فاعلية المنظمة (Cummings and Worley, 1993) .

تطوير المنظمات عملية مخططة للتغيير فى ثقافة المنظمة من خلال استخدام تقنيات علم السلوك وبحوثه ونظرياته (Burke, 1994, p.12) .

وكما يلاحظ تحتوى هذه التعاريف على تداخل كبير (وهذا مشجع) ، وعلى كم من التبصر الفريد (وفى هذا تنوير) . ويتفق كل المؤلفين على أن تطوير المنظمات حقل لتطبيق علم السلوك المتصل بالتغيير المخطط ، كما يتفقون أيضاً على أن هدف التغيير هو المنظمة أو النظام ككل . وأهداف تطوير المنظمات هى زيادة فاعلية التنظيم وتطوير الأفراد .

شمك ومايلز (Schmuck and Miles) قدما رؤية مهمة فى عمليات تطوير المنظمات باستخدام كلمات "مرتد" و"طرق التحليل الذاتية" . فى تطوير المنظمات ينتقد الأعضاء مايفعلون لكى يؤدوا العمل بشكل أفضل . كما أن فكرة بيرك وهورنستين (Burke and Hornstein) عن شرعية فحص العمليات الاجتماعية مرتبطة بقضية التحليل الذاتى نفسها .

ركزت مجموعة من التعريفات على أهمية العمليات التنظيمية (بكهارد ، وبيرك وهورنستين وفيل (Bechard, Burke and Hornstein and Vaill) ، فصور فيل تطوير

المنظمات كعملية لتطوير العمليات وهذه ملاحظة حسيّة ودقيقة . بطريقة مماثلة ركزت بعض التعريفات على الدور المهم لثقافة المنظمة (بيرك وهورنستين وبيرك) . وثقافة عمليات المنظمة أهداف ذات أولوية عالية في معظم برامج تطوير المنظمات .

الوصول إلى **تلاقى** بين مكونات المنظمة من إستراتيجية وبنیان وثقافة وعمليات ، ركّز عليها من قبل بير وكمنجز وورلي (Beer, Cummings and Worley) . كمنجز وورلي اقترحا وضع المكونات بشكل جيد (التطور المخطط) والاحتفاظ بهم بشكل جيد (تعزيز) . أما بوراس وروبرتسون (Porras and Robertson) فاقترحا أن تطوير المنظمات عبارة عن "رزمة" من النظريات والقيم والإستراتيجيات والأساليب ، وتعطى هذه الرزمة صفة التميز لتطوير المنظمات مقارنة بإستراتيجيات التحسين الأخرى .

وصف بنيس (Bennis) تطوير المنظمات بأنه يشمل التجاوب مع التغيير ، وأيضاً إستراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الاعتقادات والمواقف والقيم وهيكل المنظمة ، وكل هذا موجه إلى جعل المنظمة في وضع أفضل للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة . وتعريف بنيس مناسب لهذه الأيام كما كان وقت كتابته في البداية . هذا ، وقد أوضح بوراس وروبرتسون أن الهدف من تطوير المنظمات هو تغيير سلوك الأفراد عن طريق تغيير وضع العمل التنظيمي . ويعتبر تعريف بيرز (Beers) التعريف الوحيد الذي ذكر تطوير القدرة الذاتية للمنظمة لتجديد نفسها ، وهذا يعتبر هدفاً محورياً في كل برامج تطوير المنظمات ، ولكن الرغبة في خلق منظمات تتجدد ذاتياً "وتتعلم" موجودة في كتابات جميع المؤلفين .

تعطى هذه التعريفات مجتمعة إحساساً عن ماهو تطوير المنظمات ؟ وماذا يعمل ؟ كما توضح في خطوط عريضة طبيعة وطرق تطوير المنظمات . مما سبق يلاحظ أنه لا يوجد تعريف متكامل لتطوير المنظمات ، كما لا يوجد اتفاق على حدود الحقل ، ولذلك توضح الممارسات ما يجب أن يشتمل وما يجب أن يحذف ، ولكن لا تعتبر هذه معوقات حقيقية إذا ما أخذ في الاعتبار أن الحقل يتطور وأن هناك مفاهيم أساسية للحقل كما أوضحته التعريفات .

لنركز الآن على تعريفنا لتطوير المنظمات ، نحن لانصر أنه التعريف المناسب الوحيد ، لكنه التعريف الذى يشتمل على عدد من الخصائص التى نرى أنها مهمة للحل فى الوقت الراهن والمستقبل . تطوير المنظمات عبارة عن جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما فى ذلك البحث العلمى . هذا تعريف طويل ولكنه يشتمل على عدد من المحتويات التى نرى أنها أساسية . وسوف نشرح هذا التعريف بشئ من التفصيل .

نقصد "بالجهد الطويل المدى" أن التغيير التنظيمى والتطوير يستلزمان وقتاً طويلاً قد يصل إلى عدد من السنوات فى أغلب الحالات . ويروى كتاب رالف كيلمان (Ralph Kilman) **ما وراء الحل السريع** "Beyond the Quick Fix" حقيقة القصة بأنه : لا يوجد حل سريع حينما يتعلق الأمر بمدى التطوير التنظيمى ^(٣) وفى الحقيقة من الأصوب وصف التحسين بأنه رحلة مستمرة للتغيير لاتنتهى ، يدفع البرنامج أو المبادرات بالمنظمة إلى مستويات عالية ، ثم تدفع مبادرات أخرى إلى مستويات أعلى من الفاعلية .

وتنص عبارة : "يدار التغيير ويدعم من قبل الإدارة العليا" على ناحية عملية ملزمة : حيث يجب على الإدارة العليا أن تدير وتشجع بنشاط جهود التغيير . والتغيير التنظيمى أمر صعب وجدى ويشتمل على ألم ونكسات وأيضاً نجاحات . ويجب على الإدارة العليا المبادرة "لرحلة" التطوير والاهتمام حتى النهاية . إن معظم برامج تطوير المنظمات تفشل فى عمل ذلك بسبب أن الإدارة العليا كانت متناقضة وغير ملتزمة أو انشغلت بواجبات أخرى .

يقصد بعمليات "الرؤية المستقبلية" للمنظمة العمليات التى من خلالها يطور أعضاء المنظمة رؤية سليمة ومتماسكة ومشاركة لطبيعة المنتجات والخدمات التى تقدمها

المنظمة ، كيف تنتج هذه الخدمات وتقدم للعملاء ؟ وماهى توقعات المنظمة وأعضائها من بعضهم البعض ؟ الرؤية المستقبلية يقصد بها هنا عمل صورة للمستقبل المرغوب تشمل الجزء البارز للعنصر الإنسانى فى المنظمة ، ومن ثم العمل سوياً لجعل هذه الصورة حقيقة .

وبعمليات "التمكين" نعنى سلوكيات القيادة وممارسات الموارد البشرية التى تساعد أعضاء المنظمة على التطوير والاستفادة من مهاراتهم بشكل كلى نحو تحقيق أهداف الأفراد التطويرية ونجاح المنظمة . إن مشاركة عدد كبير من الأفراد فى بناء الرؤية المستقبلية وتطوير إستراتيجية للوصول إلى ذلك وجعلها تعمل ، هذا مانقصده بكلمة التمكين . والتمكين يصبح فى الحقيقة طريقة للحياة يجب أن تدخل فى نسيج المنظمة ، فى الإستراتيجية وفى الهيكل وفى العمليات وفى الثقافة .

ويقصد "بعمليات التعلم" التفاعلات والاستماع ، وعمليات الفحص الذاتية التى تساعد على تعلم الشخص والفريق والتنظيم . يصف بيترسينج (Peter Senge) تعلم المنظمات التى تتعلم على أنها منظمات "... تزيد من مقدرة الأفراد فى تحقيق النتائج التى يرغبونها ، وحيث يتم فيها تنشئة أنماط التفكير الجديدة وذات التوجه الخير ، ويتحرر أيضاً الطموح الجماعى ، وفيها يستمر تعلم الأفراد بشكل جماعى" ^(٤) . وكما ينصح كريس أرجيرس (Chris Argyris) على الأفراد والمنظمات الابتعاد عن مصيدة الروتين الدفاعى ، تلك التصرفات المألوفة التى تحمى من الارتباك والتهديد ولكنها فى الوقت نفسه تمنع التعلم ^(٥) .

ويقصد "بعمليات حل المشاكل" الطرق التى يشخص بها أعضاء المنظمة المواقف ويحلون من خلالها المشاكل ، ويتخذون القرارات ، ويبدءون التنفيذ حيال المشاكل والفرص والتحديات فى بيئة المنظمة وعملياتها الداخلية . تذكر أن تعريف مايكل بيرز (Michael Beers) يدعو إلى "تطوير حلول تنظيمية جديدة ومبدعة" . نحن نعتقد أن مثل هذه الحلول تتحسن بالتركيز على الإبداع والاهتمام والحيوية والأغراض المشتركة لجميع أعضاء المنظمة ؛ مقارنة بالحالة التى يشترك فيها عدد مختار فى حل المشاكل . كما نعتقد أن وجود رؤية قوية للمستقبل المرغوب والمتفق عليه من قبل الجميع سوف

يؤدى إلى خلق مناخ أفضل لفاعلية حل المشاكل من قبل أعضاء المنظمة . والتمكين يقصد به اشتراك الأفراد فى المشاكل والقرارات وجعلهم مسؤولين عن النتائج .

يقصد "بالإدارة الجماعية المستمرة لثقافة المنظمة" ، أولاً : من أهم الأشياء التى يجب أن تدار فى المنظمة هو النسق السائد للقيم والتوجهات والاعتقادات والافتراضات والتوقعات والأنشطة والتفاعلات والمعايير ، والعواطف والعدد ^(٦) . ثانياً : إدارة الثقافة يجب أن يكون عملها جماعياً ، المشاركة العريضة فى عمل وإدارة ثقافة ترضى احتياجات الأفراد وفى نفس الوقت تطور هدف المنظمة هى أفضل الطرق لعمل ذلك . الإدارة الجماعية للثقافة تعنى أن الجميع وليس قلة ، لديهم مصلحة فى جعل المنظمة تعمل . ومثلما أن الرؤية والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل هى فرص للتعاون فى تطوير المنظمة فكذلك الحال بالنسبة لإدارة الثقافة .

احتواء تعريفنا للثقافة بشكل بارز يؤكد اعتقادنا بأن الثقافة هى أساس السلوك فى المنظمات . وهناك تأثير متبادل بين الثقافة والإستراتيجية والهيكل والعمليات ، فكل واحد منهم مهم وكل واحد منهم يؤثر فى الآخر ، ولكن الثقافة تحتل أهمية قصوى . يوضح إدجر شاين (Edgar Schein) طبيعة وقوة الثقافة فى تعريفه : الثقافة الآن يمكن تعريفها بأنها :

- أ - نمط للافتراضات الأساسية .
- ب - تم اختراعه واكتشافه وتطويره عن طريق مجموعة محددة .
- ج- هى تُعلم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف الخارجى والتكامل الداخلى .
- د - عملت بشكل جيد لتصبح صالحة .
- هـ- يتم تعليم الأعضاء الجدد بها على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير وللشعور حيال هذه المشاكل ^(٧) .

لذلك تتكون الثقافة من افتراضات أساسية وقيم ومعايير للسلوك تعتبر الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور ، لهذا تغيير الثقافة ضرورى للتطوير الحقيقى للمنظمة .

يُعطى تعريفنا وزناً متساوياً بشكل تقريبي للثقافة والعمليات لاعتقادنا بأن كلاهما أساسى لبرامج تطوير المنظمات . والعمليات هى كيفية عمل الأشياء ، وقد أوضحنا أهمية الرؤية المستقبلية والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل . العمليات ممكن تغييرها لذلك عادة ماتبدأ برامج تطوير المنظمات هنا ، بالتوقف عن عمل الأشياء بطريقة معينة وبدء العمل بشكل آخر ، ولكن التغيير يصبح مستمراً عندما تتغير الثقافة ويتم قبول الطرق الجديدة على أنها الطرق الصحيحة ، فنحن نعتقد أنه عندما تشجع الثقافة التعاون والتمكين والتعليم المستمر تتجه المنظمة نحو النجاح .

من "فرق العمل المتماكة وتشكيلات الفرق الأخرى" نؤكد على التركيز على الفرق فى تحقيق العمل فى المنظمات ، فنحن نعتقد أن الفرق هى حجارة البناء الأساسية فى المنظمات . وعندما تعمل الفرق بشكل صحيح يعمل الأفراد والمنظمة بشكل صحيح أيضاً .

فرق العمل المتماكة المكونة من رؤساء ومروؤسين والتى لها مهام محددة للأداء هى الشكل الغالب للفرق فى المنظمات . إن بناء الفريق وتدخلات توضيح الهدف والدور هى الأنشطة النمطية فى برامج تطوير المنظمات الموجهة نحو الفرق السليمة ، ولكن فى معظم المنظمات اليوم ليس للفرق رئيس حسب المفهوم التقليدى ، فالفريق يدير نفسه . هذه الفرق الموجهة ذاتياً تضطلع بالمسؤولية الكاملة للتخطيط وتنفيذ مهام الأعمال ، وإضافة إلى بناء الفريق والدور وتوضيح الهدف ، يتدرب الأعضاء على مقدرات إضافية ، مثل : التخطيط ومراقبة الجودة واستخدام معلومات الإدارة . ومع مرور الوقت يصبح تقييم الأداء والتوظيف والفصل والتدريب مهام تتحكم فيها الفرق الموجهة ذاتياً ، والنتائج عادة ماتكون مرضية لأعضاء الفريق والمنظمة .

هناك أيضاً اتجاه فى منظمات اليوم نحو زيادة استخدام الفرق التى تنشأ لغرض خاص ، لممارسة مهام محددة ، ثم تنتهى بعد تحقيق المهام . والطريقة المعاصرة لتنفيذ مهام معقدة فى المنظمات تكون بتكوين فريق من أعضاء من وظائف متخصصة مطلوبين لإنهاء العمل ، مثل : التصميم والهندسة والتصنيع والمشتريات . وكانت الطريقة القديمة تعتمد على متخصصين فى وظائف يعملون على حل المشكلة بشكل متسلسل ، عندما تنتهى مجموعة من جزئيتها من المشروع ، ترمى النتائج عبر الحائط

للوظيفة الأخرى مباشرة . تؤدي هذه الطريقة إلى فقدان التعاون وإهدار الوقت وتكرار العمل ، إضافة إلى التنافر بين متخصصي الوظائف .

في كتابه **الإدارة التحررية** "Liberation Management" يتوقع توم بيترز (Tom Peters) بأن عمل الغد (والذي هو في الغالب عمل عقلي) سوف يؤدي عن طريق فرق تنشأ لغرض معين لتحقيق مهمة معينة ، ثم بعد ذلك يتم حل الفريق ويتجه الأفراد إلى مهام جديدة أخرى ^(٨) . "مشاريع متعددة الوظائف" **"والنظام الأفقي"** هي مصطلحات استخدمها بيترز لوصف هذه الفرق وعملها وستكون هذه الفرق "المؤقتة" ، متعددة الوظائف ، والمتغيرة باستمرار التشكيل الأساسي لأداء العمل ، حسب ما يرى بيترز . وفرضية الإدارة التحررية ترى أن البناء البيروقراطي المعاصر ووظائفه التخصصية ونظامه الهرمي الصارم كلها مخطئة في مواجهة طلبات السوق السريعة اليوم ، حيث كتب بيترز :

"ولكنني بدأت أعرف في هذا العالم الطائش ، أن الناس المنجذبين المتمكنين نظرياً لن يساوا خردلة في المراكز الرئيسية للشركات الموجهة رأسياً والتي يسيطر عليها المتخصصون والتي تمارس الأعمال . مكن حتى يتغير لون الوجه . ادع أفضل المستشارين وأوجد أفضل الإستراتيجيات . لن يحدث أى تغيير مالم تفتح الشرايين (الجزء الهيكلي) ثم بعد ذلك توصل بشكل جذري (جزء النظام) . ^(٩)

في مثل هذا العالم سيكون للقدرة على العمل الجماعي قيمة كبيرة .

إن مصطلح **"الاستفادة من دور المستشار كوسيط"** يثبت قناعتنا بأن القادة يمكن أن يستفيدوا من الاستعانة بالمختصين في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير المنظمات . في المراحل الأولى على الأقل الحصول على خدمات طرف ثالث مستشار مسهل من الأمور المرغوبة . دور الطرف الثالث قوى : ينظر الشخص عادة على أنه يجمع بين الموضوعية والحيادية والخبرة للوضع ، كذلك الطرف الثالث ليس أسير الثقافة في الوحدة التي ينفذ فيها البرنامج ، ولكن هذا لايعني أن الطرف الثالث لايمكن أن يكون عضواً في المنظمة ، بل يعنى أنه لاينبغي أن يكون هو أو هي عضو من الوحدة المخصصة التي بدأت عملية تطوير المنظمة .

جزء من عملية تطوير المنظمات الفعال هو الحس المتنامي بأهمية دور المستشار - المسهل والمقدرة المتزايدة للأعضاء في المنظمة لأداء نفس الدور في شكل مؤقت أو أي شكل رسمي . ويجب تشجيع الأعداد الكبيرة من الأعضاء لزيادة مهاراتهم الاستشارية واستخدام هذه المهارات في عدد من الأوجه ، مثل إدارة فاعلة للاجتماعات ، أو تقديم نصيحة للنظراء . فنحن ندعو إلى تركيز الانتباه إلى دور المسهل في المنظمات ، وكذلك الأفراد المسهلين .

نقصد بنظرية وتقنية علم السلوك التطبيقي ؛ نظرات من العلوم لفهم الأفراد في المنظمات ، كيف يعملون ، وكيف يمكن أن يعملوا بشكل أفضل . تطوير المنظمات يطبق المعرفة والنظرية . وإضافة إلى علوم السلوك ، مثل : علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وغيرها التي ذكرت في البداية ، ساهمت الحقول التطبيقية ، مثل : تعليم الكبار ، والطب النفسي والعمل الاجتماعي ، والاقتصاد ، وعلم السياسة في ممارسات تطوير المنظمات . يقول بوراس وروبرتسون :

إن تطوير المنظمات هو التطبيق العملي لعلم المنظمات ، مستفيداً من عدد من حقول المعرفة لنماذج وإستراتيجياته وأساليبه ، ويركز تطوير المنظمات على التغيير المخطط للأنظمة الإنسانية ويساهم في علم المنظمة من خلال المعرفة المتحصلة من دراسة تفاعلات التغييرات المعقدة .^(١٠)

وأخيراً نقصد **بالبحث العملي** نموذج المشاركة للتشخيص الجماعي المتكرر واتخاذ الإجراء ، حيث يعمل القادة وأعضاء المنظمة ومهنيو تطوير المنظمات سوياً لتعريف وحل المشاكل والفرص . ونظراً للتطبيقات الواسعة لهذا النموذج في تطوير المنظمات هناك تعريف آخر لتطوير المنظمات يمكن صياغته على أنه "تحسين المنظمة من خلال المشاركة في البحث العملي" .

يحتوي هذا التعريف على عدد من العناصر نعتقد أنها مهمة لتطوير المنظمات . وكخلاصة ، فيما يلي الخصائص الرئيسية المميزة لتطوير المنظمات :

- ١ - يركز تطوير المنظمات على الثقافة والعمليات .
- ٢ - يشجع تطوير المنظمات بشكل خاص التعاون بين المنظمة والقيادة في إدارة الثقافة والعمليات .

- ٢ - تعتبر جميع أنواع الفرق مهمة لإنجاز المهام ، وهى أيضاً أهداف لأنشطة تطوير المنظمات .
- ٤ - يركز تطوير المنظمات بشكل خاص على الجانب الإنسانى والاجتماعى فى المنظمة ، وبذا يتدخل فى الجانب التقنى والهيكل للمنظمة .
- ٥ - تعتبر المشاركة والانخراط فى حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل جميع المستويات: مميزات أساسية لتطوير المنظمات .
- ٦ - يركز تطوير المنظمات على تغيير النظام ككل ويصور المنظمات على أساس أنها أنظمة اجتماعية مركبة .
- ٧ - يعتبر مهنيو تطوير المنظمات مهنيين ومساعدين يتعلمون سوياً مع نظام العمل .
- ٨ - الهدف الكبير هو جعل نظام العمل قادراً على حل مشاكله بنفسه من خلال التعليم المستمر للمهارات والمعرفة واستخدام طرق التحليل الذاتية . ينظر تطوير المنظمات إلى تحسين المنظمات كعملية مستمرة فى سياق بيئة دائمة التغيير .
- ٩ - يعتمد تطوير المنظمات على نموذج البحث العلمى والتوسع فى المشاركة من قبل أعضاء نظام العمل .
- ١٠ - يأخذ تطوير المنظمات نظرة تطويرية تهدف إلى تحسين الأفراد والمنظمة ، ولجعل الطول أكسب .. يكسب (التي يكسب فيها الجانبان) معياراً نمطياً فى تطوير المنظمات .
- تختلف هذه الخصائص لتطوير المنظمات بشكل أساسى عن الأسلوب التقليدى للاستشارة . وقد عرف شايين (Schein) النماذج الثلاثة الأساسية التالية للاستشارة - الأولى والثانى ليسا تطوير منظمات ، ولكن النموذج الثالث هو وصف جيد لتطوير المنظمات .^(١١)
- فى نموذج "شراء خبرة" يحدد القائد أو الوحدة الحاجة إلى معلومات أو خبرة لا تستطيع المنظمة توفيرها ، ولذلك تقوم بتوظيف مستشار لتلبية تلك الحاجة ، وتشتمل الأمثلة على ذلك تعيين مستشار لعمل :
- ١ - مسح للعملاء والموظفين عن بعض المواضيع .
- ٢ - معرفة كيفية إدارة المنظمات الأخرى لبعض الوحدات .

٣ - البحث عن معلومات مثل : التخطيط الإستراتيجي للمنافسين ، ثم بعد ذلك يقوم المستشار بعمل التوصيات .

فى نموذج "المريض والطبيب" يكتشف القائد أو المجموعة أعراض مرضية فى وحدة أو أكثر فى المنظمة ، ولذلك توظف مستشاراً لتشخيص الأسباب التى أدت إلى حدوث المشكلة أو المشاكل ، والمستشار مثل : الطبيب يصف إجراءً سلوكياً لعلاج الاعتلال بعد ذلك .

فى نموذج "عملية الاستشارة" يعمل المستشار مع القائد والمجموعة لتشخيص نقاط القوة والضعف لتطوير خطط للتنفيذ . أكثر من ذلك فى هذا النموذج يساعد المستشار منظمة العميل لى تصبح أكثر فاعلية فى تشخيص وحل المشاكل .

يصف النموذجان الأول والثانى الاستشارة الإدارية التقليدية ، أما النموذج الثالث فهو يمثل استشارة تطوير المنظمات . فى تطوير المنظمات يُساعد العملاء على حل المشاكل ، ويقترح المستشار عمليات وإجراءات عامة لمواجهة مشاكل مهمة ، ثم يقوم المستشار بمساعدة العملاء لتوليد معلومات صادقة يستفاد منها . باختصار مستشار تطوير المنظمات هو خبير فى العملية - فى كيفية بناء نظام فعال لحل المشاكل واتخاذ القرار .

ملاحظة ختامية :

توضح هذه التعريفات المميزات الأساسية لحقل تطوير المنظمات ، وترى لماذا هى إستراتيجية قوية للتغيير . تحشد الطبيعة التشاركية التعاونية المركزة على حل المشكلة فى تطوير المنظمات تجربة وخبرة أعضاء المنظمة وهم يعملون على حل مشاكلهم وفرصهم فى شكل يساعد لتحقيق النجاح . أما أين أتت هذه الأفكار فسوف يكون ذلك موضعاً فى الفصل التالى عن تاريخ تطوير المنظمات .

الفصل الثالث

تاريخ تطوير المنظمات

تاريخ تطوير المنظمات غنى بمساهمات علماء السلوك والممارسين وأكثرهم معروفين حقاً ، ومساهمات كثير من الأفراد أيضاً في المنظمات المستفيدة ، وحتى ولو أخطنا بالمساهمات المهمة وهذا ما لم يحدث ، نجد أنه من غير الإنصاف التحدث عن الغنى التاريخي في مقالة قصيرة ؛ لذلك كل مانستطيع أن نفعله هو الكتابة عما نعتقد أنه الحركات الأساسية لتاريخ الحقل ، معتمدين على بحثنا حتى تاريخه ، ونتمنى أن لا يستاء الأفراد الذين لم نذكر أسماءهم بسبب عدم اكتمال عملنا . وسوف يتم تركيزنا خلال السطور القادمة على الأساسيات الأولية لتطوير المنظمات ، إضافة إلى بعض المناقشات للتوجهات المعاصرة ولامتداد التطبيقات المعاصرة .

إن أنشطة تطوير المنظمات النظامية حديثة العهد ، تُشبه بالشجرة الاستوائية ، فهي لديها أربعة فروع أساسية . واحد من الفروع الأساسية لتطوير المنظمات يقوم على الابتكارات في تطبيق التدريب المعلى للمنظمات المركبة ، والفرع الأساسى الثانى هو المسح البحثى وأسلوب التغذية العكسية ، وكلا الفرعين متداخلان مع الفرع الثالث وهو ظهور البحث المعلى . وهو مواز لهذه الفروع وإلى حد بعيد متصل بها ، أما الفرع الرابع فهو منهج تافستوك التقنو - اجتماعى والتحليلى الاجتماعى السريرى (Tavistock Sociotechnical and Socioclinical) ، والعوامل الرئيسية لهذه الفروع هو تفاعلها مع بعضها البعض وأيضاً تأثرها بخبرات وأفكار الحقول الأخرى كما سيتضح فى السطور التالية .

أسلوب التدريب المعلى :

مجموعة التدريب :

التدريب المعلى هو أحد فروع تطوير المنظمات ، والذي هو أساساً مجموعة صغيرة غير منظمة يقوم فيها المشاركون بالتعلم من خلال تفاعلاتهم ومن تطور حركات المجموعة ، وقد تم البدء فى استخدامه عام ١٩٤٦م من خلال عدد من التجارب التى أجريت لاستخدام مجموعات النقاش للوصول إلى تغييرات فى السلوك فى الأوضاع الأصلية . بالتحديد عُقدت ورشة عمل عن العلاقات داخل المجموعة فى كلية المدرسين

العامة (State Teachers College) في نيو برتن كانتكت (New Britain, Connecticut) في صيف عام ١٩٤٦م ، وكانت خطوة مهمة في ظهور التدريب المعمل . تمت رعاية ورشة العمل هذه من قبل هيئة كانتكت للأجناس البشرية (Connecticut Interracial Commission) ، ومركز الأبحاث لحركات المجموعة (Research Center for Group Dynamics) الموجودة حينها في أم آى تى (MIT) .

أنشئ مركز الأبحاث لحركات المجموعة في عام ١٩٤٥م تحت إشراف كيرت لوين (Kurt Lewin) المعروف بغزارة الإنتاج نظرياً والباحث والممارس في مجال العلاقات بين الأشخاص ، والمجموعة ، والعلاقات بين المجموعات ، والعلاقات للجماعات المشتركة ^(١) . وتم توظيف لوين في أم آى تى من خلال جهود دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) في مدرسة سلوان للإدارة (Sloan School of Management) ، حيث قام ماكجريجور بإقناع رئيس أم آى تى كارل كومبتون (Carl Compton) بأهمية تأسيس مركز لحركات المجموعة . شمل طاقم لوين الأساسى ماريان ريك (Marian Radke) وليون فيستنجر (Leon Festinger) ورونالد ليبيت (Ronald Lippitt) وداروين كارتير (Dorwin Cartwright) ^(٢) . كانت نظرية لوين الميدانية وأفكاره عن حركات المجموعة وعملية التغيير والبحث العلمى ذات تأثير عميق على الأشخاص الذين تعاملوا مع الفروع المختلفة لتطوير المنظمات .

بدأ ما سُمى لاحقاً بمجموعة التدريب في الظهور من خلال أحداث متسلسلة في ورشة عمل نيو برتن (New Britain workshop) في عام ١٩٤٦م . تكون الطاقم من كيرت لوين وكينيث بين (Kenneth Benne) وليفاند برادفورد (Leland Bradford) ورونالد ليبيت ، والثلاثة الآخرون عملوا كقادة مجموعات التعليم إضافة إلى المهام الأخرى . خُصص لكل مجموعة بالإضافة إلى أعضاء المجموعة والقائد ، ملاحظ يدون الملاحظات عن التداخلات بين الأعضاء ، وبنهاية كل يوم يلتقى الملاحظون مع الطاقم ويقدمون تقريراً عما شاهدوه . فى لقاء المساء الثانى أو الثالث طالبت ثلاث نساء أعضاء فى ورشة العمل الحضور والمتابعة فى جلسة إعداد التقرير إذا أمكن ذلك ، وتم تشجيعهن على ذلك . اختلفت إحدى النساء مع الملاحظ بخصوص سلوكها فى اللقاءات ، ونتيجة لذلك نشأ نقاش حى . بعد ذلك طُلب من النساء الثلاثة العودة إلى جلسة إعداد التقارير ،

ونظراً لحيوية النقاشات وغناها وافق لوين وأفراد الطاقم على ذلك بحماس . فى المساء التالى حضر حوالى نصف الـ (٥٠-٦٠) من أعضاء ورشة العمل لقاء التغذية العكسية . وبعد فترة وجيزة أصبحت هذه اللقاءات من أكثر الخبرات المهمة للتعليم فى المؤتمر ^(٣) .

ظهر كنتيجة لهذه التجربة التدريب المعملى الوطنى فى تطوير المجموعات (National Training Laboratory in Group Development) والذى نظم من قبل بين ويرادفورد ولبيت ، (توفى لوين فى بداية عام ١٩٤٧م) ، وعقدت لقاءات لمدة ثلاثة أسابيع خلال صيف ١٩٤٧م فى أكاديمية جولدا فى بيتثيل بولاية مين ^(٤) (Gould Academy in Bethel, Maine) . قابل المشاركون مدرباً وملاحظاً فى المهارة الأساسية لمجموعات التدريب (بعد ذلك تم تسميتها مجموعات التدريب) فى معظم الوقت على مدار اليوم الواحد ، وتمت التدريبات المعملية فى عام ١٩٤٧م برعاية مركز الأبحاث لحركيات المجموعة أم أى تى (Research Center for Group Dynamics MIT) والجمعية الوطنية للتعليم (National Education Association) ، وكلية المعلمين لجامعة كولومبيا (Teachers College of Columbia University) ، وجامعة كاليفورنيا بلس أنجلوس (Universtiy of California at Los Angeles) ، وكلية سبرنج فيلد (Spring Field College) ، وجامعة كورنل (Cornell University) . تبلور العمل فى ذلك الصيف بالمعمل الوطنى والذى سمي لاحقاً ، التدريب المعملى الوطنى لتطبيقات علم السلوك ، ومن ثم مجموعة التدريب المعاصرة . نتج من تجارب بيتثيل والتدريب المعملى الوطنى مراكز تدريب معملية مهمة تعهدتها الجامعات ، من هذه المراكز الأولى التدريب المعملى الغربى (Western Training Laboratory) والذى رأسه بول شيتس (Paul Sheats) ورعته جامعة كاليفورنيا فى لوس أنجلوس ، وتم البدء فى أول برنامج له عام ١٩٥٢م .

إضافة إلى عمل لوين شملت التأثيرات على برادفورد ولبيت وبين المتعلقة باكتشاف مجموعة التدريب ، وظهور تطوير المنظمات اللاحق ، الخبرة الواسعة بلعب الأدوار وتحليل مورين النفسى الدرامى ^(٥) . إضافة إلى ذلك تأثر برادفورد وبين بفلسفة جون دوى التعليمية (John Dewey) بما فى ذلك أفكاره عن التعلم والتغيير وعن طبيعة الإنسان التحولية مع بيئته ^(٦) . تعاون بين مع آربروس راب وآخرين (R. Brucc Raup and others) وزادوا على فلسفة دوى وركزوا على عمليات اتفاقيات السياسات المتوصل إليها بين

الناس الذين يختلفون ^(٧) . بالإضافة إلى ذلك تأثر بين بجهود ماري فوليت (Mary Follett) منظرية الإدارة الرائدة ، بما في ذلك أفكارها المتعلقة بتكامل الحلول للمشاكل في المنظمات ^(٨)

كحاشية لظهور مجموعة التدريب نذكر أن الانتشار الواسع لاستخدام خرائط الورق المطوية كأسلوب مريح لتسجيل واسترجاع وعرض المعلومات الخاصة بأنشطة تطوير المنظمات وجلسات التدريب ، قد استحدث بواسطة رونالد لبيت ولي برادفورد في جلسة نيويورك عام ١٩٤٦ م . وكما يذكر لبيت ذلك :

السيورات كانت غير مناسبة ، وكنا في حاجة إلى حفظ المواد التي تنتج ، لذلك ذهبنا إلى جريدة محلية وحصلنا على تبرع منها وهو باقى ورق الصحف ، حيث كانت الأوراق لاتزال على الأسطوانات ، ثم قمنا بعمل تنقيح اشترك فيه كل من لى وكن وأنا وآخرين لإخراج الصحف وقصها بأحجام متساوية تمكنا من وضعها بشكل رأسى ووضعنا عليها شريطاً لاصقاً على السبورة والجدار فى الفصول . أخذنا هذه الممارسة إلى أم أى تى وكان على أن أجعل الورشة تعمل ألواحاً مع مثبتات فى الأعلى قمنا بتعليقها فى مكاتبنا وغرف الحلقات ، وقام لى بعمل نفس الشيء فى واشنطن .. فى الصيف التالى فى بيتل تحصلنا على كمية كبيرة من المطبوعات واستخدمنا بعض الألواح بعرضها على مساند كما استخدمنا البعض بعرضها على الجدران ^(٩) .

صرح برادفورد أيضاً أنه قام مع رونالد لبيت باستخدام أوراق محل الجزارة المخططة فى أعمالهم الأولية فى المنظمات ^(١٠) .

إن اكتشاف مجموعة التدريب نتج من ازدياد الوعي الذى استمر لعقد أو أكثر بأهمية مساعدة المجموعات وقادتها وذلك بالتركيز على عمليات المجموعة والقيادة . وكان هذا الاهتمام المتزايد واضحاً فى تعليم الكبار والعلاج الجماعى ^(١١) .

على مر العقد القادم ومع استمرارية عمل المدربين مع الأنظمة الاجتماعية المستمرة والمعقدة أكثر من مجموعات التدريب ، واجهوا تعقيدات فى تحويل مهارات السلوك

المعملية وتبصر الأفراد لحل المشاكل في المنظمات . فالمهارات الفردية التي تم تعلمها في أوضاع مجموعات التدريب الغربية كان من الصعب تحويلها إلى المنظمات المركبة . على أي حال ظهر تدريب "الفرق" من نفس المنظمة إلى حيز الوجود مبكراً في بيثل ، وتم ربطه بلاشك بالتركيز التنظيمي لدوجلاس ماكجريجور وهيربرت شيبيرد وروبرت بلاك وجين موتن ولاحقاً بتركيز ريتشارد بكهارد وكريس أرجيرس وجاك قب وورين بينسي وأيضاً شندلر رينيمين وآخرين^(١٢) ، وكانوا جميعهم مدربي مجموعات التدريب في برامج التدريب المعملية الوطني .

روبرت تننبوم :

ضمن اهتماماتنا الحالية عملت واحدة من الجلسات الأولية لما سيطلق عليه "بناء الفريق" بواسطة روبرت تننبوم في عام ١٩٥٢م و١٩٥٣م في محطة فحص المدفعية البحرية الأمريكية في شايانليك في كاليفورنيا^(١٣) (U.S.Naval Ordnance Test Station at China Lake California) . حسب ما ذكر تننبوم أستخدم مصطلح "المجموعات المركبة رأسياً" مع مجموعات تتعامل مع موضوعات شخصية ، مثل: (قياس العلاقات الاجتماعية بين الأقسام وتداخل علاقات الأفراد والاتصالات والتحليل النفسي) ومع الموضوعات التنظيمية ، مثل (الميعاد النهائي والواجبات والمسؤوليات والسياسات والإجراءات) وأيضاً بشكل مكثف علاقات المجموعات المتداخلة مع المنظمة^(١٤) . حفزت هذه الجلسات تننبوم لعمل مقاله في مجلة شئون الأفراد عام ١٩٥٤م مع كاليجان وواشلي (Kallejian and Weschler) وكانت تدار بوجود كل المديرين في وحدة معينة في المنظمة^(١٥) . وقد تم وصف حركيات الجلسات الشخصية في عام ١٩٥٥م في دورية هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) بواسطة تننبوم^(١٦) .

كان تننبوم مع آرت شيدلن (Art Shedlin) رائداً لما عرف ببرنامج التدريب الأول في تطوير المنظمات وهو تعليم المجموعة في تطوير المنظمات في جامعة كاليفورنيا بولوس أنجلوس ، وقد قُدِّم هذا البرنامج السنوي لأول مرة كبرنامج داخلي لمدة عشرة أسابيع من يناير إلى مارس ١٩٦٧م^(١٧) .

تأثر تننبوم الحاصل على شهادة دكتوراة الفلسفة في العلاقات الصناعية من مدرسة الأعمال في جامعة شيكاغو مبكراً ببعض المؤلفين أمثال ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) في نظرية الإدارة ، وفي أندرسون (V. Anderson) في كتابه **الطب النفسي الصناعي** "Psychiatry in Industry" ، وروثلز بيرقر وديكنسن (Roethlisberger and Dickson) في كتابهما **الإدارة والعامل** "Management and the Worker" ، وبيرلي جاردنر (Burleigh Gardner) في كتابه **العلاقات الإنسانية في الصناعة** "Human Relations in Industry" . كما كان تننبوم في لجنة التخطيط بالتدريب المعلى الغربى وعضو من أعضاء الطاقم فى الجلسة الأولى عام ١٩٥٢م ، وخلال هذه الجلسة درب مع طبيب نفسى للشؤون الاجتماعية للعاملين الذى حضر برنامج بيتل ، وفى جلسات لاحقة بكلماته قال تننبوم إنه شارك مدرباً طبيباً نفسانياً ومعلماً ومحللاً نفسياً ، لقد تعلمت الشيء الكثير منهم ^(١٨) .

كريس أرجيرس :

كريس أرجيرس كعضو هيئة تدريس فى جامعة ييل (ولاحقاً فى هارفارد) كان فى عام ١٩٥٧م من أوائل من عقد جلسات بناء الفريق مع المدير التنفيذى الأول سى إى أو (CEO) وفرق الرؤساء التنفيذيين العليا . اثنان من عملاء أرجيرس فى البداية كانا شركتا آى بى أم وإكسون (IBM and Exxon) . ظهرت أبحاثه الأولية وتدخلاته مع مجموعة الرؤساء العليا فى كتابه عام ١٩٦٢م بعنوان **كفاءة التداخلات الشخصية والفاعلية التنظيمية** ^(١٩) "Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness" .

أثناء تحضير أرجيرس للدكتوراة فى عام ١٩٥٠م فى جامعة كورنيل قام بزيارة بيتل كعضو فى هيئة التدريب المعلى الوطنى لدراسة مجموعات التدريب ، وبكلماته كتب "لقد كنت مندهشاً لما رأيت وأردت أن أصبح مدرباً بعد عدة سنوات ... دعيت لكى أصبح عضواً من أفراد الطاقم" ^(٢٠) .

بعد ذلك قام أرجيرس بعمل مساهمة متوسعة لنظرية وأبحاث التدريب المعلى ولتطوير المنظمات والتعليم التنظيمى ، وقد ألف كتاباً فى تطوير المنظمات وهو **نظريات**

وطرق التدخلات ^(٢١) "Inetervention Theory and Method" ، والذي يعتبر من الأساسيات في الحقل .

حسب مايقول أرجيرس هناك ثلاثة أفراد لهم التأثير الكبير في بداية حياته العملية :

الأول كان كيرت لوين ^(٢٢) ، كنت في كلارك أنهى الدرجة الجامعية ، وكان ممكناً أن أذهب الى أم أي تي وأحضر جلساته ^(٢٣) .. ولكن كتاباته كان لها التأثير الكبير ^(٢٤) . بعد ذلك جاء روجر باركر (Roger Barker) ودراسته عن علم النفس والأوضاع السلوكية . لقد عملت مع روجر لعدة سنوات ، تأثيره الكبير لم يكن فقط في مساعدتي في فهم كيف أدرس الوضع السلوكي بشكل دقيق ، ولكن في طريقتة للتعلم والتي كانت مصنفة على أساس استكشاف ، واستعلم وجرب . أخيراً هناك بيل وايت (Bill Whyte) في جامعة كورنيل والذي معه حصلت على شهادة الدكتوراة في الفلسفة في السلوك التنظيمي . بيل لم يكن فقط مراعيًا لشعور الآخرين ومرشداً محفزاً ، وإنما كان شديد الذكاء وتعلم من حقل العمل ، لقد كان حساساً تجاه مايمكن أن يسمى بعالم الأثنيات الذي ساعدني على تعلم الكثير عما ينبغي أن أفعل في الحقل . ^(٢٥)

تعامل أرجيرس مع كثير من الرواد في مجموعات التدريب وحقول تطوير المنظمات ، على سبيل المثال وفي إشارة إلى دوجلاس ماكجريجور يوضح أرجيرس أنه تناقش مع ماكجريجور في برنامج الرئيس المتقدم في بيتل وفلوريدا . وفي إشارة إلى برادفورد الذي عمل معه مراراً منذ عام ١٩٥٠م أوضح أنه بدون شك الشخص الذي جعل التدريب المعمل الوطني يزدهر ^(٢٦) .

دوجلاس ماكجريجور :

كان دوجلاس ماكجريجور أستاذاً ومستشاراً عمل مع شركة نينون كاربيد (Union Carbide) في حوالى عام ١٩٥٧م ، كما كان أيضاً من أوائل علماء السلوك الذين بدأوا في حل مشكلة التحويل ، كما تكلم بشكل منظم وساعد في تطبيقات

مهارات مجموعات التدريب للمنظمات المركبة^(٢٧) . قام جون جونز (John Jones) الذي برز من خلال العلاقات الصناعية في يونيون كاربيد بالتعاون مع ماكجريجور وبدعم من نائب الرئيس التنفيذي للشركة بيرني ماسون جونيور (Birny Mason Jr.) (والذي أصبح لاحقاً مديراً للشركة) ، بتأسيس مجموعة داخلية صغيرة للاستشارات تستخدم بشكل كبير معارف علم السلوك لمساعدة المديرين ومروسيهم لتعلم كيف يمكن أن يصبحوا مجموعات فاعلة . أفكار ماكجريجور كانت قوة طاغية في هذه المجموعة الاستشارية ، وبعض علماء السلوك الآخرين الذين أثروا على تفكير جونز كانوا مثل رنسيس ليكرت وماسون هير (Rensis Likert and Mason Haire) . وسميت منظمة جونز لاحقاً "مجموعة تطوير المنظمات"^(٢٨) .

بين أكثر المؤثرات على ماكجريجور ، كانت أفكار كيرت لوين كزيميل في أم أي تي ، حيث ساعده ماكجريجور في التوظيف لديهم . كذلك كان واضحاً أن ماكجريجور تأثر بلياند برادفورد وادوين بورنق وارفنج نكربوكر وجاي فورستر وجوردون ألبرت^(٢٩) . كما تأثر ماكجريجور بكارل روجرز المنظر المشهور والممارس في العلاج الذي محوره العميل ، والذي قام ماكجريجور بتعيين كتاباته لفصوله في أم أي تي^(٣٠) . كتاب ماكجريجور الأساسي "الجانب الإنساني في المنظمة" "The Human Side of Enterprise" والذي كان له أثر كبير على المديرين منذ طباعته عام ١٩٦٠م ، يعطى إشارات إلى قائمة طويلة من علماء النفس وعلماء الاجتماع ومنظري الإدارة بما في ذلك بيتر دركر^(٣١) (انظر نقاش ريتشارد بكهارد الذي يشير إلى تأثير عمل ماكجريجور الاستشاري في شركة جنرال ميلز في كتاب الجانب الإنساني للمنظمة .

هربرت شيبيرد :

قام هربرت شيبيرد عام ١٩٥٧م بالانضمام إلى قسم علاقات الموظفين في شركة إسو ستاندرد أويل (Esso Standard Oil) (تسمى الآن أكسون) كباحث مشارك ، وذلك من خلال تقديم دوجلاس ماكجريجور له . كان لشيبيرد تأثير أساسي في ظهور تطوير المنظمات ، وفي الوقت الذي نركز فيه على عمل شيبيرد في إسو ، يجب أن يلاحظ أنه انخرط لاحقاً في أنشطة تطوير اجتماعية ، وكذلك أوجد في عام ١٩٦٠م برنامجاً

للدكتوراة موجه بشكل أساسي لمتخصصي تطوير المنظمات المتخصصين وذلك في كيس انستيتوت أوف تكنولوجي (Case Institute of Technology) .

قبل انضمام شيبيرد إلى إسو ، كان قد أكمل الدكتوراه في أم أي تي ، وأمضى فترة كعضو هيئة تدريس في قسم العلاقات الصناعية . ومن ضمن من أثر على شيبيرد كان كتاب روثلزبرغر وديكسون (Roethlisberger and Dickson) "الإدارة والعامل" (١٩٣٩م) (Management and the Worker) وكتاب سيرة لي كليرنس هكس الذي كان يعمل مستشاراً لشركة ستاندر أويل ، وساعده ذلك في تطوير طرق مشاركة للأفراد في الإدارة وعلاقات العمل . كذلك تأثر شيبيرد بفيرل تومبس الذي عمل مستشاراً في مصنع هاوثورن وتدرّب تحت إشراف كارل روجرز . إضافة إلى ذلك تأثر شيبيرد بشكل مكثف بكتابات كيرت لوين ، كذلك كان تأثير التدريب المعمل الوطني واضحاً في خلفية شيبيرد ، حيث شارك شيبيرد في التدريب المعمل الوطني عام ١٩٥٠م ، وبعد ذلك أصبح عضواً في الطاقم في معظم البرامج^(٣٢) .

بدأ شيبيرد في عامي ١٩٥٨ و ١٩٥٩م ثلاث تجارب في تطوير المنظمات في مصافي إسو الأساسية : بايون في ولاية نيو جيرسي وباتون روج في لويزيانا وباي واي في تكساس (Bayonne New Jersey, Baton Rouge Louisiana, and Bayway, Texas) . أقيمت في بايون مقابلات مسحية وتشخيص ومناقشة مع الإدارة العليا ، أتبع بثلاثة أيام متوالية مختبرية لكل أعضاء التنظيم^(٣٣) . بول بيوكانن (Paul Buchanan) الذي عمل في البداية بمحطة فحص المدفعية البحرية استخدم نفس الأسلوب في شركة طيران ريبيك (Republic Aviation) ، وتعاون مع شيبيرد في بايون وبعد ذلك أصبح عضواً في إسو .

هربرت شيبيرد وروبرت بليك :

انضم روبرت بليك إلى شيبيرد في باتون روج وأسساً سوياً سلسلة مختبرات مدتها أسبوعين حضرها كل أعضاء الإدارة "الوسطى" . في البداية بذل جهداً لدمج طريقة الحالة مع طريقة المختبر ، ولكن التصميمات ركزت على مجموعات التدريب والتمارين التنظيمية والمحاضرات . ومن الإبداعات في برنامج التدريب كان التأكيد على تداخلات

المجموعة وتداخل العلاقات الشخصية . وعلى الرغم من أنه كان من الواضح أن العمل على حل مشاكل التداخل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل جهد تنظيمي ، إلا أنه كان حل المشاكل بين المجموعة مدلولات تتضمن تطوير المنظمات في أجزاء معقدة من المنظمة .

باءت الجهود المبذولة في باتون روج لإشراك الإدارة العليا بالفشل ، وكنتيجة لذلك لم تكن الموارد لمتابعة تنفيذ تطوير المنظمات متوفرة . وحينما بدأ برنامج باي واى كان اثنان من دروس تطوير المنظمات الأساسية قد تم تعلمها : الحاجة للانخراط الفعال في قيادة البرنامج بواسطة الإدارة العليا ، والحاجة للتطبيقات أثناء العمل .

اكتشافان مهمان كانا في باي واى بتكساس ، **الأول** : استخدم شيبيرد وبليك وموراى هرويتز (Murray Horwitz) المختبر كوسيلة والتي كان بليك وجون موتن يطورانها في دروس علم النفس الاجتماعى في جامعة تكساس ، والتي طوراهما لاحقاً لتصبح الشبكة الإدارية (Managerial Grid) لتطوير المنظمات ^(٣٤) . (بعد أساسى في وسيلة المختبر هو استخدام التغذية العكسية المعتمدة على موازين ومقاييس لسلوكيات المجموعة والأفراد خلال الجلسات) ^(٣٥) . **ثانياً** : تم اعتماد مصادر أكثر في باي واى لتطوير الفرق والاستشارات وحل النزاع بين المجموعات وماشابه أكثر من توجيهها إلى التدريب المعملى لذوى "القراءة" ، ويقصد بهم أعضاء التنظيم من أقسام مختلفة . وكما قال روبرت بليك : "كان تعلم رفض مجموعة تدريب في مختبرات النوع الغريب هو الذى أعطى الفرصة لتطوير المنظمات ليصبح تحت المجهر" ، ومشاريع التداخل بين المجموعات بالتحديد هى التى أطلقت تطوير المنظمات الحقيقى ^(٣٦) .

روبرت بليك وجين موتون :

كما هو الحال عند شيبيرد والآخرين ، كانت التأثيرات على بليك هامة فى ظهور تطوير المنظمات . وعندما كان بليك فى كلية بيريا يتخصص فى علم النفس والفلسفة (لاحقاً تحصل على الماجستير من جامعة فيرجينيا ، والدكتوراة من جامعة تكساس) ، تأثر بشكل كبير بعمل كورزيبسكى (Korzybski) وبعلم دلالات الألفاظ وتطورها ، ووجد

أن النظر إلى الأمور المنفصلة كمتمثلة لتسلسل متواصل أكثر تحفيزاً ومكافأة مما لو نُظر إلى أمرين على أنهما متضادان . ساهم هذا التفكير لبليك في السنوات اللاحقة في وضع مفهوم الشبكة الإدارية مع جين مورتون وإلى بحوث تداخل المجموعة في حركات الكسب والخسارة . هذا البحث عن تداخل المجموعة وماتبعة لاحقاً من ورش العمل عن إدارة الصراع بين المجموعة تأثر بشكل كبير بأبحاث مظفر شريف (Muzafer Sherif) الأساسية عن حركات تداخل المجموعة^(٣٧) . تأثرت جين مورتون بتفكير بليك وبطورات الشبكة الإدارية التي نبعت حسب كلامها من دراستها الجامعية بتكساس في تخصص الرياضيات والفيزياء التي أكدت أهمية القياس والتصميم التجريبي والمنهج العلمي للظواهر^(٣٨) (بعد ذلك حصلت مورتون على الماجستير من جامعة فيرجينيا والدكتوراة من جامعة تكساس) .

وقد خدم بليك خلال الحرب العالمية الثانية في وحدة البحوث النفسية بالقوات الجوية ، حيث تفاعل مع عدد من علماء السلوك بما في ذلك علماء الاجتماع ، وساهم هذا في اهتماماته المتعلقة بالنظر إلى النظام بدلاً من النظر إلى الأفراد واحداً إثر آخر .^(٣٩) (من المحتمل أن هذه من نقاط الاتصال بين أفكار النظم أو نظرية النظم وتطوير المنظمات) .

كان عمل جون بولبي (John Bowlby) الذي عمل طبيباً في عيادة تافستوك بلندن في علاج الأسرة كمجموعة من المؤثرات الأساسية على بليك ، وبعد أن أنهى بليك الدكتوراه في علم النفس الاكلينيكي توجه إلى إنجلترا لمدة ١٦ شهراً في عام ١٩٤٨م و ١٩٤٩م للدراسة والملاحظة والبحث في تافستوك ، كما يوضح ذلك بليك بقوله :

كانت الفكرة لدى جون بولبي واضحة بأن معالجة المرض العقلي لفرد خارج بيئته عملية غير فعالة ، كنتيجة لذلك لم يكن جون مستعداً لرؤية مرضى وخاصة الأطفال؛ معزولين عن وضعهم العائلي ، لذا كان يفضل رؤية أعضاء العائلة كلهم ، الأم والأب والقرابة . أنا متأكد أنه يمكن من كلامي ملاحظة استبدال فكرة التطوير بالمعالجة النفسية بالفكرة الطبيعية القادمة في ذهني وهي تطوير المنظمات^(٤٠) .

ومن ضمن الآخرين الذين أثروا في بليك من تافستوك ويلفرد بين (Wilfred Bion) وهنري ازريل (Henry Ezriel) واريك تريست (Eric Trist) واليت جايكس (Elliot Jaques) .

بعد عودته من تافستوك وتعيينه في هارفارد ، انضم بليك خلال الصيف إلى الطاقم في برامج التدريب المعمل الوطني في بيتل . وكان التكليف الأول له هو مسؤول مساعد لمجموعة تدريب مع جون فرنش (John R.P.French) . كان بليك عضواً في طاقم بيتل من ١٩٥١م - ١٩٥٧م ، وأكمل بعد ذلك في التدريب المعمل الوطني للمديرين في هاريمس هاوس بنيويورك . من التأثيرات الأخرى على بليك كان تأثير جاكوب مورينو (Jacob Moreno) بأفكاره عن التمهيد المعمل للتدريب من خلال استخدام التحليل النفسي والاجتماعي للحالة ، وكذلك من التأثيرات تأثير أي سي تولمان (E.C.Tolman) وفكرته عن السلوك المقصود في الناس .^(٤١)

ريتشارد بكهارد :

يعتبر ريتشارد بكهارد من الأشخاص الأساسيين الذين ساهموا في ظهور وتوسع حقل تطوير المنظمات على الرغم من أن اشتغاله السابق كان المسرح ، وفي هذا يقول :

أتيت من عالم المسرح وذهبت إلى التدريب المعمل الوطني عام ١٩٥٠م كنتيجة للنقاشات مع برادفورد ولبيت ، اللذين كانا مهتمين بتطوير فاعلية الاتصالات في الاجتماعات الكبيرة ، وانخرطت كرئيس لبرنامج الجلسات العامة ، ولكني أيضاً تعلقت بالتوجه ككل . وعدلت مسارى المهني وأنشئت اللقاءات التنظيمية "مستشارو المؤتمرات" . الاتصال الرئيسى الأول لى كان إخراج مؤتمر البيت الأبيض عام ١٩٥٠م عن الأطفال والشباب ، وقد أحضرت لتقديم اللقاءات الكبيرة العامة التى تحتوى على ستة آلاف شخص ، وكنت أقوم بعمل نقاشات مشاركة فى الاجتماعات الكبيرة وكتبت عن هذا الموضوع ، وفى نفس الوقت شاركت طاقم التدريب المعمل فى الصيف . الناصحون لى فى الحقل كانوا برادفورد فى بداية الطريق ولبيت وليكرت وبالأخص دوجلاس ماكجريجور الذى أصبح ناصحاً وصديقاً وأباً وفى سنوات لاحقة أخاً . ترك دوج أم أى تى ذاهباً إلى أنتيوك (Antioch) كرئيس ،

وأصبحت أنا وإياه يظهر في برامج متماثلة ، وفي يوم عدنا بالقطار إلى بوسطن من سنسنتاي فسألني ماكجريجور إن كنت أرغب الالتحاق بـ أم أي تي .

وفي الفترة من ١٩٥٨-١٩٦٣م عملت مع ماكجريجور في مشروعين أو ثلاثة مشاريع ، كما أنه أحضرني إلى يونيون كاربيد ، حيث خلفته في العمل مع جون جونز وأخيراً مع جورج موراي والمجموعة . كما عملنا سوياً في شركة هاتف بنسلفانيا بيل (Pennsylvania Bell) وجنرال ميلز^(٤٢) (General Mills) .

عمل بكهارد مع ماكجريجور في شركة جنرال ميلز في عام ١٩٥٩ أو ١٩٦٠م ، حيث كان ماكجريجور يعمل مع ديوى بالش (Dewey Balsch) نائب المدير العام للتوظيف والعلاقات الصناعية ، وذلك في محاولة للمساعدة في برنامج شامل لتغيير ثقافة المنظمة أو ما يطلق عليه هذه الأيام نوعية الحياة العملية أو تطوير المنظمات . ويستمر بكهارد قائلاً : "الموضوع الذي كان يعمل عليه هو العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة ، ومشاركة الإدارة الحقيقة . هذه التجربة كانت ذات تأثير كبير على ماكجريجور وظهرت في كتاباته الأساسية "الجانب الإنساني في المنظمة" والتي ظهرت بعد سنة على هيئة كتاب .^(٤٣)

طور بكهارد أول برامج تدريبية أساسية بدون درجة علمية في تطوير المنظمات وبرنامج التدريب المعمل الوطني للمتخصصين في التدريب والتطوير التنظيمي . البرنامج الأول كان مكثفاً لمدة أربعة أسابيع وعقد في صيف ١٩٦٧م في بيتل ومين في نفس العام الذي أطلقت جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس برنامج التدريب الجماعي في تطوير المنظمات . كان الطاقم الأساسي للأعضاء في السنة الأولى في التدريب المعمل الوطني يتكون من بكهارد كعميد وورنر بيرك (Warner Burke) وفرتز ستيل (Fritz Steele) ، والمصادر الإضافية من الأفراد في السنة الأولى كانوا هربرت شيبيرد ، شيلدون دافيس (Sheldon Davis) وكريس أرجيرس . وبالإضافة إلى ماكجريجور وليكرت وأرجيرس وبليك وبرادفورد ، بكهارد كان من المكتشفين للتدريب المعمل الوطني في مؤتمرات العمل الإداري والتي تقدم تدريباً معملياً لمديرى الإدارة الوسطى ، وكامتداد لهذا البرنامج كان بكهارد نشطاً في تطوير وممارسة التدريب المعمل الوطني لمؤتمرات المديرين التنفيذيين ومعامل الرؤساء .^(٤٤)

إيفا شندلر - رينمان :

تعتبر إيفا شندلر - رينمان من أوائل الأشخاص الذين شاركوا في التدريب المعمل الوطني كعضو في الطاقم لعمل تطوير المنظمات نظراً لتدريبها بشكل موسع في حقل العمل الاجتماعي . تحصلت إيفا على شهادة الماجستير والدكتوراه من جامعة جنوب كاليفورنيا في حقل العمل الاجتماعي وكمختصة في عمل المجموعة والسلوك التنظيمي والتنظيم المجتمعي ، وخلال عملها كرئيسة للتدريب والتوظيف في مجلس الكشف للفتيات بلوس أنجلوس في بداية الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي ، قامت أيضاً بحضور اللقاءات الأولية للتدريب المعمل الغربي ومن مدربيها في مجموعة التدريب كان هناك جوردن هيرن (Gordon Hearn) ومارجريت فاندرووركر (Marguerite Vanderworker) .

في حدود عام ١٩٥٩م أصبحت أيضاً شندلر - رينمان أيضاً من أعضاء الطاقم في برنامج لتطوير المجتمع الوطني رعته جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس بمركز أروهيذ للمؤتمرات ، حيث كانت مساعدة مدرب لمجموعة التدريب مع برادفورد وشميدت وبين وبيرنم .

بعض ماتسترجعه أيضاً عن تحويل عملها الاجتماعي وخبرات التطوير الجماعي وتدريب مجموعة التدريب وظهور تطوير المنظمات جاء كما يلي :

يمكن القول بأنني أصبحت أعمل في تطوير المنظمات عندما كنت رئيسة التدريب والتوظيف لكشافة البنات ... كنت أقوم بعمل تطوير منظمات مع لجان المدارس ، لتنظيم مجلس تنسيق عمل على إحضار صفوف دراسية من جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس وللمدرسين في جميع هذه المناطق .^(٤٥)

تواصل رينمان وصف عملها في قسم الصحة بلوس أنجلوس وقسم الإرشاد التعليمي في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس ، حيث كانت مساعدة للمدير في بعض المرات . ومع تشارلز فيرجسون (Charles Ferguson) أصبحت بعد ذلك واحدة من المساعدات لمدير قسم المؤتمرات في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس والتي كان يرأسها وارن شميدت . كما عملت أيضاً مع تنبوم ووشلر ، ولاسكو وريسيل . إضافة إلى ذلك عملت مع ريتشارد بكهارد الذي كان يعمل تدخلات متتالية مع جمعية كاليفورنيا للسرطان .

الصلة الرسمية لرينمان مع التدريب المعمل الوطني جاءت من تكليفها كعضو في الطاقم في بيثل في عام ١٩٦٦ م . كان لبث هو العميد ، ومن الأعضاء سيرل ميل (Syril Mill) ، وماثيو ميلز (Matthew Miles) إضافة إلى بعض النساء ، مثل دورثي ميال (Dorothy Mial) ، وأديث سيشور (Edith Seashore) ، ومiriam ريتفو (Miriam Ritvo) ، وبجي لبث (Peggy Lippitt) . وفي إشارة إلى عمل النساء في الحقل تؤكد رينمان أيضاً أن "أديث سيشور كانت أكثر واحدة تعمل تدخلات تطوير منظمات على حد علمي" .^(٤٦)

تعمل رينمان مع عدد كبير من العملاء في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها . ومن مؤلفاتها المعروفة هي "الجماعة التطوعية الإبداعية" (The Crative Volunteer Community) مجموعة كتابات^(٤٧) . "بناء الجماعة المتعاونة"^(٤٨) (Building The Collaborative Community) . "الجماعة التطوعية"^(٤٩) (The Volunteer Community) و"تدريب الفريق للتغيير المجتمعي"^(٥٠) (Team Training for Community Change) ، وكانت المؤلفات الثلاثة الأخيرة بمشاركة رونالد لبث . كان تدريب رينمان الاحترافي الممتد وتعاونها مع عدد من الرجال والنساء المهمين في بدايات التدريب المعمل الوطني وحركة تطوير المنظمات ، وأيضاً إسهاماتها الشاملة لحركة التطوير المجتمعي ، جعلها وبحق من الرواد لجزئية التدريب المعمل في تطوير المنظمات .

مصطلح " تطوير المنظمات " :

ليس واضحاً كيف صيغ مصطلح تطوير المنظمات ، ولكن من الأرجح أن المصطلح خرج في وقت واحد تقريباً في مكان أو مكانين خلال بلورة أفكار بليك وشيبرد وموتن وماكجريجور^(٥١) . استخدمت عبارة "تطوير المجموعة" أولاً بواسطة بليك وموتن مرتبطة بتدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس ، وظهرت في وثيقتهم عام ١٩٥٦م التي وزعت للاستخدام في تجربة باتون روج .^(٥٢) (نفس العبارة ظهرت في مقالة بليك وموتن التي نشرت في دورية "العلاج النفسي للمجموعة"^(٥٣) (Group Psychotherapy) . مجموعات التدريب في باتون روج المدارة بواسطة شيبرد و بليك كان يطلق عليها المجموعات التطويرية^(٥٤) ، وبرنامج مجموعات التدريب أطلق

عليه تطوير المنظمات لتمييزها عن البرامج المكملة للتطوير الإداري التي كانت قائمة سلفاً^(٥٥).

وفى إشارة الى استشارته مع ماكجريجور فى شركة جنرال ميلز ، يعطى بكهارد هذه الرواية للمصطلح القادم ، حيث يقول :

فى ذلك الوقت كنّا نرغب فى إعطاء اسم للبرنامج فى جنرال ميلز ، وكان واضحاً أننا لانرغب فى تسميته التطوير الإداري لأنه كان يشمل المنظمة ككل ، ولا تسميته تدريب للعلاقات الإنسانية رغم أنه يحتوى على ذلك . ولم نكن نرغب فى تسميته تحسين المنظمة لأن هذا تعبير جامد ، لذلك أطلقنا عليه تطوير المنظمات لأنه جهد تطويرى شامل فى جميع أنحاء المنظمة .^(٥٦)

وهكذا خرج المصطلح لتمييز تطوير المنظمات عن الأشكال التى تتعامل مع المنظمات ، ولإبراز الجوانب التطويرية والشمولية فى المنظمة والحركية الدافعة لتطوير المنظمات .

دور رؤساء الموارد البشرية :

إنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن جهود تطوير المنظمات ظهرت أولاً فى ثلاث شركات تشمل يونين كاربايد ، وإسو ، وجنرال ميلز ، ووجد العاملون فى الموارد البشرية فى هذه الشركات أنفسهم فى أدوار جديدة . فى يونيون كاربايد رأى جون جونس فى العلاقات الصناعية نفسه فى دور عالم السلوك الذى يقدم استشارته إلى المديرين الآخرين^(٥٧) . وفى إسو بدأ المركز الرئيسى لقسم الأبحاث فى العلاقات الإنسانية ينظر إلى نفسه كمجموعة استشارات داخلية تقدم خدمات للمديرين فى الحقل بدلاً من مجموعة بحث تقدم تقارير للإدارة العليا^(٥٨) . وفى جنرال ميلز يرى ديوى بالش (Dewey Balsch) نائب المدير العام لشئون الموظفين والعلاقات الصناعية دوره كقيادى فى بلورة وتنسيق تغييرات الثقافة فى المنظمة ككل^(٥٩) . وهكذا فى التطور التاريخي فى تطوير المنظمات نلاحظ أن كلاً من المستشار الخارجى والطاخم الداخلى فى الأقسام يتركون أدوارهم التقليدية ويشاركون فى مدخل جديد لتحسين المنظمة .

أسلوب البحث المسحي والتغذية العكسية :

البحث المسحي والتغذية العكسية ^(٦٠) شكلان متخصصان من البحث العملي (انظر الفصل السابع) ويكونان الفرع الثانى الرئيسى فى تاريخ تطوير المنظمات . يدور التطور التاريخى لهذا الفرع بالتحديد حول الأسلوب والطريقة التى طورت بواسطة أعضاء الطاقم فى مركز البحث المسحي بجامعة ميشيجان (University of Michigan) عبر عدد من السنين .

رئيسيس ليكرت :

أنشئ مركز البحث المسحي فى عام ١٩٤٦م بعد مغادرة رئيسيس ليكرت الذى كان رئيساً لقسم البرنامج المسحي للديوان الفيدرالى للاقتصاد الزراعى - ومجموعة أعضاء مهمين آخرين فى القسم إلى ميشيجان . كان ليكرت يحمل شهادة دكتوراه فى علم النفس من جامعة كولومبيا عنوانها "أساليب قياس الاتجاهات" وهى الدراسة المشهورة التى طور فيها بشكل واسع مقياس ليكرت الخماسى واسع الانتشار . بعد أن درس ليكرت لفترة فى الجامعة ، توظف بعد ذلك فى وكالة للتأمين على الحياة ، حيث عمل بحوثاً عن القيادة والحوافز والأخلاق والإنتاجية . بعد ذلك انضم إلى وزارة الزراعة الأمريكية حيث طور قسمه الخاص بالبرامج المسحية مداخل أكثر علمية للبحث المسحي فى عمله مع عدد من الأقسام الفيدرالية بما فى ذلك مكتب معلومات الحرب ^(٦١) . وبعد أن ساعد فى تطوير وإدارة مركز البحث المسحي بعد الحرب العالمية الثانية ، أصبح ليكرت فى عام ١٩٤٨م رئيساً للمعهد الجديد للبحث الاجتماعى والذى يشمل كلاً من مركز البحث المسحي ومركز البحث لحركات المجموعة ، وهذا الأخير تم نقله من ميشيجان إلى أم آى تى بعد موت لوين .

فلويد مان ورئيسيس ليكرت وآخرون :

جزء من ظهور البحث المسحي والتغذية العكسية كان مرده التحسين الذى قام به

أعضاء الطاقم في مركز البحث المسحي على طريقة المسح ، والجزء الآخر كان التطور التدريجي في طريقة التغذية العكسية ، كما يوضحها رئيسيس ليكرت إذ يقول :

استطعت في عام ١٩٤٧م أن أوجد رغبة لدى شركة ديترويت إديسون بعمل دراسة في الشركة ككل عن إدراك وسلوك وردة فعل واتجاهات الموظفين ، وقد تم عملها في عام ١٩٤٨م . كان فلويد مان الذي التحق بمركز البحث المسحي في عام ١٩٤٧م مديراً للدراسة في المشروع ، وقد قمت بتزويده بإرشادات عامة . أنا ومان إضافة إلى ثلاثة من الشركة هم بلير سوارتز (Blair Swartz) ، وسيلفانيس ليهي (Sylvanus Leahy) ، وروبرت شواب (Robert Schwab) عملنا على المشكلة وهي كيف للشركة أن تستفيد من المعلومات المتحصلة من المسح لعمل تحسينات في الإدارة والأداء؟ ، وأدى هذا إلى تطوير واستخدام طريقة التغذية العكسية للمسح . وقد لعب مان دوراً رئيسياً في هذا التطوير ، حيث وجد أن معلومات المسح إذا رفعت للمدير أو المشرف ولكنه أخفق في مناقشة النتائج مع الرؤوسين ، وأخفق أيضاً في التخطيط معهم لما يجب عليه وعلى الآخرين عمله لإحداث تحسينات ، سيحدث قليل من التغيير . في الجانب الآخر عندما يناقش المدير النتائج مع الرؤوسين ويخطط معهم ، عما يجب عمله للتطوير ، تحدث تغييرات كبيرة مرغوبة .^(٦٢)

جانب آخر من دراسة ديترويت إديسون كان عمليه التغذية العكسية لمعلومات من مسح الاتجاهات إلى الأقسام المشاركة والتي يسميها مان "سلسلة مؤتمرات متداخلة"^(٦٣) . وتبصر إضافي آخر جاء به بوماجارتل (Baumgartel) الذي شارك في المشروع وخرج بالخلاصة التالية من دراسة ديترويت إديسون :

قدّمت نتائج هذه الدراسة التجريبية دعماً لفكرة أن إجراء مناقشة جماعية مركزة للاستفادة من نتائج المسح من استبانات الموظف من الممكن أن تكون وسيلة فعالة لإحداث تغييرات إيجابية في منظمة الأعمال . فاعلية هذه الطريقة مقارنة بحلقات التدريب التقليدي في أنها تتعامل مع نظام العلاقات الإنسانية ككل (الرئيس والرؤوسين يمكن أن يتغيروا) ، كما أنها تتعامل مع كل مدير ومشرف وموظف في الإطار الخاص بعمله وبمشاكله وبالعلاقات في العمل .^(٦٤)

الارتباط بين التدريب المعلى والتغذية العكسية للمسح :

الصلات بين الأفراد الذين أصبحوا مهمين في جزئية التدريب المعلى لتطوير المنظمات والأفراد المهمين في جزئية التغذية العكسية للمسح ظهرت في بداية ١٩٤٠م واستمرت بعد ذلك ، هذا الارتباط كان بلا شك له أهمية في تطوير كلا القسمين . بالتحديد الارتباط بين ليكرت ولوين وبين ليكرت وعدد من المهمين في جذور التدريب المعلى لتطوير المنظمات له أهمية خاصة . وكما يوضح ذلك ليكرت "قابلت لوين في الاجتماع السنوي للجمعية النفسية الأمريكية في كلية الولاية ببنسلفانيا عام ١٩٤٠م ، وعندما حضر إلى واشنطن خلال الحرب رأيته عدة مرات وبدأت أعرفه وعائلته بشكل جيد" ^(٦٥) . نظم ليكرت في عام ١٩٤٤م عشاءً حيث بحث فيه ماكجريجور ولوين إمكانية إقامة مركز حركات المجموعة في ام أي تي . ^(٦٦)

يستمر ليكرت في الإشارة إلى ماكجريجور حيث يقول "قابلت ماكجريجور خلال الحرب وبدأت أعرفه جيداً بعد أن أقام لوين مركز بحوث حركات الجماعة في ام أي تي ، وبعد الحرب أصبح لدى ماكجريجور اهتمام بالبحوث عن القيادة والمنظمات التي كنا نعملها في معهد الدراسات الاجتماعية ، حيث زارنا مراراً وشاهدته في أنتيوك وأم أي تي عند رجوعه". ويستمر ليكرت في الإشارة إلى أول معمل للتدريب المعلى الوطنى للمديرين والذي عقد في أردن هاوس (Arden House) في عام ١٩٥٦م . قمنا أنا وماكجريجور بمساعدة لى برادفورد لبدئه ... وكان أعضاء الطاقم للمعمل في عام ١٩٥٦م : بكهارد وبين وبرادفور وجوردن لبيت ومالوت شيبيرد وارجيرس وبليك ، وانضم ماكجريجور للطاقم في عام ١٩٥٧م في معمل أردن هاوس" . ^(٦٧)

ويشير إرجيرس إلى ليكرت قائلاً :

كان ليكرت رائداً في الحقل عندما كنت طالباً بالدراسات العليا ، وكنت أكن له كل احترام لالتزامه لربط النظرية بالتطبيق . في الحقيقة كنت أشعر دائماً بأسى عندما ألاحظ كثيرين من زملائه الذين يرون أنفسهم كباحثين يقللون من التزام ليكرت بالتطبيق ، ولكنى لم أشعر بذلك أبداً . وكنت أشعر أن خليط النظرية

والتطبيق هو الذى جعله شخصاً مهماً فى مجموعتنا . أنا أصنف لوين الأول فى هذا البعد وبعده ليكرت وماكجريجور ، وكلا منهم بطريقته الخاصة له مساهمات قيمة .^(٦٨)

الصلات بين حركات المجموعة وأفراد التغذية العكسية للمسح كانت واسعة ، بالطبع ، بعد توجه مركز البحث فى حركات المجموعة إلى ميشجان بدعم من ليكرت وأعضاء مركز البحوث الاجتماعية ، وكان من أهم هؤلاء الأفراد من مركز حركات المجموعة الذين ارتحلوا إلى ميشجان فستنجر ، ودورين كارترائيت ، ورونالد لبيت ، وجون فرنش الصغير . كارترائيت الذى اختير كرئيس لمركز البحث لحركات المجموعة كان ذا معرفة كبيرة عن المسح البحثى استقاها من عمله كعضو فى قسم البرنامج المسحى مع ليكرت والآخرين خلال الحرب العالمية الثانية .^(٦٩)

أسلوب البحث العملى :

وصفنا فى الفصول الأولية البحث العملى بشكل مختصر على أنه بحث تعاونى بين العميل والمستشار يتكون من تشخيص أساسى وجمع بيانات من مجموعة العميل ، ثم تغذية عكسية للمعلومات إلى مجموعة العميل ، ثم بحث فى هذه المعلومات والتخطيط للتنفيذ من قبل مجموعة العميل ثم التنفيذ . وكما سيتضح فى الفصل السابع هناك على الأقل أربعة أشكال للبحث العملى، منها المشاركة فى البحث العملى المستخدم بشكل متكرر فى تطوير المنظمات . ويحتوى فرع التدريب المعمل فى تاريخ تطوير المنظمات على محتوى كبير للبحث العملى ، وفرع التغذية العكسية للمسح هو تاريخ للشكل المتخصص للبحث العملى ، ومشاريع تافستوك لديها دفع قوى للبحث العملى كما سوف نشرحه لاحقاً .

ونظراً لأننا سوف نسهب فى شرح التطور التاريخى للبحث العملى لاحقاً ، سوف نكتفى هنا بسرد بعض الجوانب فقط . على سبيل المثال استخدم وليم وايت واديت هاملتون البحث العملى فى عملهم مع فندق ترمونت بشيكاغو عام ١٩٤٥م و ١٩٤٦م ، كما وصف جون كولير (John Collier) مفوض الشؤون الهندية البحث العملى فى كتابات عام ١٩٤٥م ، كما قام لوين وطلبتة بعمل عدد كبير من مشاريع البحث العملى فى منتصف الأربعينيات وبداية الخمسينيات . إن عمل هؤلاء العلماء والممارسين فى اكتشاف استخدامات البحث العملى كان عاملاً أساسياً فى تطوير المنظمات .

الأسلوب التقني - اجتماعي والتحليل الاجتماعي السريري :

الفرع الرابع للتطور التاريخي لتطوير المنظمات هو تطور مدخل التقنو- اجتماعي والتحليل الاجتماعي السريري لمساعدة المجموعات والمنظمات . وبشكل مواز لعمل مركز البحث لحركات المجموعة ومركز البحث الاجتماعي والتدريب المعمل الوطني ، كان هناك عمل عيادة تافستوك بإنجلترا . أنشئت العيادة في عام ١٩٢٠م لمساعدة المرضى في تقديم خدمة العلاج النفسي معتمدين على نظرية التحليل النفسي والتبصر الحاصل من معالجة المضطربين عاطفياً نتيجة الممارك في الحرب العالمية الأولى . ظهر تركيز على المجموعة في عمل تافستوك في إطار معالجة العائلة ، حيث يتلقى الطفل والوالدين العلاج في وقت واحد ^(٧٠) ، وقد ظهر البحث المعمل أيضاً في تافستوك في محاولة لتقديم عون عملي للعائلة والمنظمات والمجتمعات .

و. ر . بيون وريكان وآخرون :

تأثر طاقم عيادة تافستوك بشكل كبير ببعض الابتكارات كتطبيقات الحرب العالمية الثانية الخاصة بعلم النفس الاجتماعي على معالجة الأمراض العقلية ، وبعمل بايون وريكان وآخرين في المعالجة الجماعية ، وبأفكار لوين عن "الحقل الاجتماعي" عندما تظهر فيه مشكلة ، ونظرية لوين وخبرته مع البحث المعمل . انخرط بيون وريكان وآخرون في تجربة "الحقل الشمالي" (Northfield Experiment) لمدة ستة أسابيع وذلك في مستشفى عسكري قرب بيرمنجهام خلال الحرب العالمية الثانية ، في هذه التجربة طلب من كل جندي أن ينضم إلى مجموعة أدت بعض المهام ، مثل صناعة يدوية أو قراءة الخرائط ، ومن ثم ناقشت الشعور والعلاقات الشخصية والإدارية والمشاكل الإدارية كذلك ، وقد استخدمت نظرات من هذه التجربة في نظرية بيون عن أسلوب المجموعة . ^(٧١)

إريك تريست :

من الأهمية بمكان ذكر أن مدخل تافستوك للتقنو - اجتماعي لإعادة هيكلة العمل نشأ من زيارة إريك تريست إلى منجم فحم وتبصره لعمل لوين في حركات المجموعة

ودراسة بيون للجماعات بدون قادة وارتباط ذلك بمشاكل المنجم^(٧٢) ، كذلك تأثر تريست بأفكار النظم التي قدمها فون (Von Bertalanffy) وأندرس أنجيل (Andras Angyal)^(٧٣) . إن تجارب تريست اللاحقة في تصميم العمل واستخدام فرق عمل شبه مستقلة في أعمال المناجم ، كانت أعمالاً رائدة لأعمال تجارب إعادة التصميم في عدد من الدول الصناعية في أوروبا والهند وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية ؛ لذلك هناك اتصال تاريخي واضح بين حقل حركات المجموعة ومدخل التقنو- اجتماعي لمساعدة المنظمات .

صلات تافستوك بالولايات المتحدة الأمريكية :

قادة تافستوك بما في ذلك تريست وبيون كانت لهم اتصالات متكررة مع لوين وليكرت وأرجيرس وآخرين في الولايات المتحدة الأمريكية . إحدى ثمار هذا التعاون كان قرار إصدار دورية "العلاقات الإنسانية" كمجهود مشترك بين تافستوك ومركز الأبحاث لحركات المجموعة في أم أي تي^(٧٤) . بعض الأمريكيين الأساسيين في ظهور وتطور عملية تطور المنظمات أمثال روبرت بليك وبينس^(٧٥) درسوا في تافستوك ، في حين قام أرجيرس بعقد عدد من الجلسات مع قادة تافستوك في عام ١٩٥٤م^(٧٦) .

يركز مدخل التقنو - اجتماعي على الطبقة غير الرئاسية في المنظمات وبالتحديد يركز على إعادة تصميم العمل ، إن التركيز على الفرق واستخدام البحث العملي والمشاركة كان متناسقاً مع مداخل تطوير المنظمات . بعض البرامج المعاصرة ، مثل نوعية الحياة العملية في العمل وإدارة الجودة الكلية هي مزيج من تطوير المنظمات والتقنو - اجتماعي ومداخل أخرى .

السياق المتغير :

حيث إنه من الأهمية بمكان فهم كيف نشأ تطوير المنظمات ، كذلك فهم البيئة المتغيرة التي تظهر فيها أنشطة تطوير المنظمات المعاصرة مهم . هذا السياق تغير بشكل مثير في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين الميلادي ، وكما يميل المؤلفون إلى القول ، إن البيئة أصبحت مضطربة بشكل متزايد . على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية هناك ازدياد اكتشافات التقنية ، ودمج الشركات

والاستثمارات وعمليات شراء الشركات بالدين ، والإفلاسات وقصص النجاح وتقليص الحجم والتغيرات في الأنظمة كلها أصبحت مكثفة . وفي نفس الوقت فيما انخفض مدى إنشاء الشركات ، بدأت آلاف الشركات الصغيرة تنمو كل سنة وعالمية الشركات أصبحت شيئاً مألوفاً . وعلى المستوى العام عدد من المجتمعات التي كانت مركزية وديكتاتورية أصبحت تتجه إلى إنشاء المنظمات الديمقراطية والتوجه نحو التحويل إلى القطاع الخاص في الأعمال والصناعة . كل هذه التغيرات تخلق فرصاً لتطبيقات تطوير المنظمات ، ولكنها أيضاً تضغط على الحد الأقصى لقدرة القادة ومهني تطوير المنظمات .

في هذا السياق يتبلور ما يسمى بالجيل الثاني لتطوير المنظمات ، حيث لازال هناك اعتماد كبير على الجيل الأول من حيث التقنيات في تطوير المنظمات التي تتكيف بدرجة عالية مع التغيرات التدريجية ، مثل : البحث العملي ، والتركيز على الفرق وبناء الفرق واستخدام المسهلين وعمليات الاستشارة والتغذية العكسية للمسح وحل مشاكل التداخلات بين المجموعات ومداخل التقنو - اجتماعية لتصميم الأعمال ومشاركة الإدارة . حقيقة هناك تطبيقات متزايدة وبناء نظريات وبحث لكل أساسيات تطوير المنظمات هذه ، ولكن الحقل يتطور بشكل يتعدى مداخل الجيل الأول باعتبار تطبيقات تطوير المنظمات الآن كثيرة التعقيد ومتعددة الجوانب .

الجيل الثاني لتطوير المنظمات :

حالياً هناك اهتمام كبير بنظرية وتطبيق الأفكار الناشئة والتدخلات ومناطق التطبيق والتي يمكن تسميتها بالجيل الثاني لتطوير المنظمات ، وكل منها إلى حد ما يتداخل مع الآخر . يركز الجيل الثاني لتطوير المنظمات بالتحديد على الدرجة الثانية للتغيير وهي التحول التنظيمي .

الاهتمام بالتحول التنظيمي :

يتحدث ويكتب الممارسون والعلماء بشكل متزايد عن التحول التنظيمي ، وقد أعطى كل من أمير ليفي و أري مري (Amir Levy and Ury Merry) بحثاً مستفيضاً لهذا

الموضوع في كتابهم الذي عنوانه **التحول التنظيمي** "Organizational Transformation" ، حيث عرفا المفهوم على النحو التالي : "الدرجة الثانية للتغيير (التحول التنظيمي) هو تغيير متعدد الأبعاد ، ومتعدد المستويات ونوعي ومتقطع ، متطرف ويشتمل على تحول نموذجي" .^(٧٧)

وبدرجة متزايدة يقوم مهنيو تطوير المنظمات بالتفرقة بين الجهود المعتدلة أو المتطورة تجاه التحسين التنظيمي وتلك الجهود الكبيرة أو بتعبير آخر الجهود الثورية . على سبيل المثال أشار نادلر وتشمان (Nadler and Tushman) إلى "التحول" في جانب و"ثنى الهيكل" في الجانب الآخر^(٧٨) ، ويقارن جودستين وبيرك (Goodstein and Burke) بين "الضبط الدقيق" مع التغيير على نطاق واسع في إستراتيجية وثقافة المنظمات^(٧٩) . ويفرق بارزاك وسميث ووايلمون (Barczak, Smith, and Wilemon) بين "التغيير التكييفي التدرجي" و "التغيير على نطاق واسع"^(٨٠) . ويقارن بكهارد وبرتشارد بين إستراتيجيات التغيير "التدرجية" وإستراتيجيات التغيير "الأساسية"^(٨١) . ويمكن النظر إلى التحول التنظيمي على أنه يفرض طلبات أكثر على الإدارة العليا ، ورؤية مستقبلية أكثر وتجارباً أكثر ووقتاً أكثر والإدارة المتزامنة لعدد من المتغيرات الإضافية .

الاهتمام بثقافة المنظمة :

أصبحت الجهود لتعريف وقياس وتغيير الثقافة التنظيمية أكثر دقة . كتب شاين (Schein) بالتحديد بشكل موسع عن الثقافة^(٨٢) ، كما قام بابتكار التدخلات التي تساعد القادة والعاملين في التعرف على الافتراضات التي تساعد المنظمة على الوصول لأهدافها ، وكذلك تلك التي تعوق الوصول إلى الأهداف . ويتم عن طريق بحث مشترك لتوضيح تسلسل نتائج المنظمة ، مثل وضع المكتب والمكانة الاجتماعية والقيم تحت هذا النتائج والافتراضات خلف هذه القيم^(٨٣) . ساعد آخرون المنظمات عن طريق التركيز على الثقافة باستخدام الاستبيان كوسيلة لتوضيح المعايير الحالية والمرغوبة ، بعد ذلك يحدث الاتفاق على المعايير الجديدة وكيف يمكن ضبط وتعزيز التعديلات^(٨٤) . (لتفصيل أكثر انظر الفصل ١١) .

الاهتمام بتعلم المنظمة :

حفز عمل أرجيرس^(٨٥) شون وسنج وأرجيرس^(٨٦) ، اهتماماً ملحوظاً بالظروف التي يقوم فيها الأفراد والفرق والمنظمات بالتعلم . أرجيرس على سبيل المثال ركز على الروتين الدفاعي لأعضاء المنظمة أو "البرامج الرئيسية" في رؤوسهم التي تخبرهم عن كيفية التعامل مع الارتباك والتهديد . وطبقاً لإرجيرس يتبع الأفراد أساساً هذه القوانين :

١ - تجاوز الارتباك والتهديد كلما أمكن .

٢ - تصرف كأنك لم تفكر في تجاوزهم .

٣ - لاتناقش المراحل (٢١) وهي تحدث .

٤ - لاتناقش عدم إمكانية مناقشة ما لا يناقش ،^(٨٧)

تصمم ورش العمل مع فرق العمل للإدارة العليا لمجابهة المهام الأساسية في نفس الوقت ، مثل : تشكيل الإستراتيجية إضافة إلى تعلم كيفية التعرف على الروتين الدفاعي لتحسين الاتصالات ونوعية اتخاذ القرارات للفرق^(٨٨) .

ويكتب سنج بشكل واسع عن أهمية تفكير الأنظمة ("الحقل الخامس للمعرفة") بالنسبة للمنظمات وعن عدم المقدرة على التعليم التي تعيق المنظمات . واحدة من معوقات التعلم على سبيل المثال هي التركيز بشكل كامل على عمل الشخص لوحده مع تركيز قليل على المسؤولية عن المنتج الجماعي . مثال آخر هو اللوم الكثير "للعنود الخارجي" على الأخطاء سواء كان قسماً آخر في المنظمة أو منافساً عبر البحار^(٨٩) . لاحظ سنج في ورش العمل كيف استخدمت الألعاب والتمارين لجذب الانتباه لهذه المعوقات وتطوير طرق مختلفة للتفكير عن المشاكل المعقدة .^(٩٠)

الاهتمام الشديد بالفرق :

التركيز على الفرق السليمة وتشكيلات الفرق الأخرى كان من المظاهر الرئيسية لتطوير المنظمات منذ بروز الحقل ، ولكن لوحظ في السنوات الأخيرة اهتمام أشد وأعمق بالفرق خاصة تلك التي تسمى الفرق ذات الأداء العالي وفرق التداخل الوظيفية

والفرق المدارة ذاتياً . إن التوسع شبه التلقائي في فكرة الفريق من فرع أنظمة التقنو اجتماعي لتطوير المنظمات ، والاهتمام بالمدارة ذاتياً ، أو ما تبدو مدارة ذاتياً بدأ يزداد نظراً للضغط المتجمع على المنظمات لتحسين الجودة ولتصبح أكثر مرونة ولتخفيض الطبقات الإدارية ورفع الروح المعنوية .^(٩١)

ووجدت طرق التدريب المعمل كوسيلة مفيدة لتدريب أعضاء الفرق في سلوكيات فاعلية العضوية والقيادة ، وكذلك لتدريب المشرفين والمديرين على التفويض والتمكين . إضافة إلى ذلك استخدمت عدد من المنظمات طرق بناء الفريق لمساعدة الفرق المدارة ذاتياً والفرق المتداخلة إدارياً على البداية . إضافة إلى أنه نظراً لافتراض أن الفرق المدارة ذاتياً تمارس عدداً من الوظائف الممارسة سابقاً من قبل الإدارة ، استخدم المشرفون والإدارة الوسطى طرق بناء الفريق في مستواهم الإداري للمساعدة على إعادة بلورة أدوارهم . يضاف إلى ذلك نظراً لأن بعض المشرفين والمديرين يمكن أن يوضعوا في غير مكانهم خلال عملية إعادة ترتيب الطبقات الإدارية ، لذلك في عدد من الحالات استخدمت الإدارة العليا مهني تطوير المنظمات للنظر إلى عدد من الخيارات لتخفيف الأحمال على من تأثروا بالتغيرات أو بتخفيض مراتبهم أو تسريحهم من العمل .

إدارة الجودة الكلية :

الاهتمام بالجهود نحو إدارة الجودة الكلية يزداد بشكل سريع ، ويقدم كيامبا (Ciampa) الذي يقر بمساهمات الرواد أمثال جوزيف جوران (Joseph Juran) ودبليو إدواردز دمنج (W. Edwards Deming) وأرمند فينبوم (Armand Feigenbaum) في تطوير إدارة الجودة الكلية^(٩٢) ، موقفاً واضحاً فيما يختص بالعلاقة بين إدارة الجودة الكلية وتطوير المنظمات . أولاً تعريفه : الجودة الكلية عادة جهد شمولي للشركة للبحث عن إدخال وإدامة المناخ الذي فيه يطور الموظفون باستمرار مقدرتهم لتطوير المنتجات والخدمات التي يطلبها المستهلكون^(٩٣) ، ثم بعد ذلك يستمر في توضيح عنصر يفرق بين جهود الجودة الكلية الناجحة عن تلك الأقل نجاحاً :

... إنها مجموعة قيم عن الأفراد وأدوارهم في المنظمة ، تشجع جهود الجودة الكلية في هذه الشركات الموظفين على المشاركة وتقتضي العمل الجماعي والضغط

لجعل اتخاذ القرارات فى المستويات الدنيا فى المنظمة والتخلص من الحواجز بين الناس ... هذه القيم هى من صميم تطوير المنظمات أيضاً .^(٩٤)

قيم تطوير المنظمات وطرقه كانت جوانب أساسية لعمليات إدارة الجودة الكلية الناجحة . ويعلق بيرك (Burke) على دور تطوير المنظمات فى إدارة الجودة الكلية كالتالى :

"أكثر من ذلك ، يعتمد التوجه نحو الجودة ونجاحها بشكل أساسى على عمليات فعالة والعمليات هى أهم منتجات ممارسى تطوير المنظمات ."^(٩٥)

الاهتمام بالرؤية المستقبلية :

التدخلات المصممة لمساعدة أعضاء التنظيم على النظر إلى المستقبل ، والرؤية المستقبلية ليست شيئاً جديداً على تطوير المنظمات ، ولكن عاد الاهتمام باستخدام التدخلات للنظر الى التوجهات المستقبلية ومدلولاتها على المنظمة . بنى مارفن ويسبرد على سبيل المثال على عمل وخبرة كلاً من رونالد لبيت وادوارد لندمان^(٩٦) ورنالد فوكس ورونالد لبيت إيفاشندلر - رنيمان^(٩٧) وإريك ترست وفرد امرى^(٩٨) لتطوير "مؤتمرات البحث المستقبلية" . فى يومين أو ثلاثة للمؤتمر يسأل المشاركون لـ : (أ) بناء قاعدة للمعلومات ، (ب) والنظر إليها مجتمعين ، (ج) وتفسير ماوجدوا ، (د) والخروج بتوصية للتنفيذ^(٩٩) . الجزء الأخير من المؤتمر يطلب من المشاركين تطوير الخطوات التنفيذية التالية وهيكلتها وذلك تمهيداً لتنفيذها بما فى ذلك تحديد من يقوم بها والواجبات المحددة .^(١٠٠)

يؤمن سنج أن أصل الرؤية المستقبلية أقل أهمية من العملية التى تصبح بها مشتركة ، حيث يرجو وبشدة أن تكون الرؤية المستقبلية المشتركة على أساس دفع التنظيم لأعضائه لتطوير رؤيتهم المستقبلية الشخصية وكشفها للآخرين ، وأنه لايمكن أن يكون هناك اشتراك بالرؤية المستقبلية إلا عندما يكون هناك اتصال بين الأعضاء فى جميع أنحاء المنظمة^(١٠١) ، وهذا يتطلب عمليات من نوع تطوير المنظمات للتنفيذ .

إعادة اكتشاف اللقاءات الكبيرة وإدخال "النظام بأكمله" فى الغرفة :

كما وُصف فى السابق أحد العوامل التى ساهمت فى ظهور حركة تطوير المنظمات كان خبرة بعض الناس أمثال ، ليلاند برادفورد ورونالد لبيت وريتشارد بكهارد فى تطوير فاعلية اللقاءات الكبيرة . فى البداية كتب بكهارد مقالة بعنوان : "لقاء المواجهة" والتى كانت عبارة عن جعل مجموعة الإدارة فى المنظمة تجتمع فى جلسة لمدة يوم واحد لتشخيص وضع النظام وعمل تخطيط سريع لتحسين الأوضاع ^(١٠٢) . فى السنوات الأخيرة كتب مارفن ويسبرد وآخرون عن أهمية مستشارى تطوير المنظمات "إدخال النظام بأكمله فى الغرفة" . على سبيل المثال وفى إشارة إلى مؤتمرات البحث المستقبلية ينصح مارفن أن يخطط فى هذه المؤتمرات جميع منسوبي الإدارة العليا ، وكذلك "الأفراد من مختلف الوظائف والمستويات الإدارية ما أمكن" . مرة أخرى المنتج النهائى هو خطط للتنفيذ ومهام محددة لحمل العمليات إلى الأمام . ^(١٠٣)

اتجاهات أخرى ومجالات للاهتمام :

توجد مناطق أخرى واضحة للاهتمام والملاحظة فى الجيل الثانى لتطوير المنظمات . إن المساعدة فى تطوير ورش الوعى بالتنوع فى العمل وإدارة وتقييم هذا التنوع كان واضحاً فى السنوات الأخيرة . وكان الاهتمام الممتد بتصميم أنظمة التقنو - اجتماعية المتداخل مع الاهتمام بالفرق المدارة ذاتياً وإدارة الجودة الكلية واضحاً . إن تطبيقات تطوير المنظمات لمشاريع جودة الحياة داخل العمل استمرت ولكن بشكل أقل وضوحاً بسبب التركيز الكبير على إدارة الجودة الكلية . جزئياً ونتيجة لهذا التركيز على الفرق وعمل الفرق بدأ اهتمام كبير يتوجه نحو تطوير أنظمة أجور مناسبة بما فى ذلك خطط اشتراك فى المكاسب الإنتاجية وخطط أجور على أساس المهارات . ويبدو أن البحث والبلورة عن البحث العملى وعملية الاستشارة ودور الطرف الثالث استمروا وربما زادوا . وهناك اهتمام مجدد لفكرة الجماعة متعلق بالتحول التنظيمى وخلق منظمات الأداء العالى ، كما تم إنجاز عمل هام لورش عمل "الاستجلاء المقدّر" ^(١٠٤) ، كما أن الاهتمام بالوضع المكانى لم يكن ساكناً على الإطلاق .

كل هذه الاتجاهات مثمرة لنظرية وتطبيق تطوير المنظمات ، ومع انتشار تقنيات تطوير المنظمات فى عدد من المجالات أصبح من الصعوبة بمكان توضيح مايمت لتطوير المنظمات من عدمه : لذلك أصبح فحص العمليات الموجهة لعمليات تطوير الجهود مهماً - ليس لأن هناك شيئاً مقدساً فى تطوير المنظمات - ولكن لأن حجارة البناء الأساسى لتطوير المنظمات مكونات أساسية للمشاركة المرضية والتطوير ، وكذلك لفاعلية المنظمة واستمراريتها .

مدى التطبيقات :

التطبيقات الظاهرة من واحد أو أكثر من الفروع الموضحة سابقاً تظهر فى جهود تطوير المنظمات المعاصرة فى عدد من دول العالم بما فى ذلك إنجلترا واليابان والنرويج وإيطاليا وبلجيكا وسويسرا وكندا والسويد وألمانيا وفنلندا والنمسا ونيوزيلاند والفلبين والمكسيك وفرنسا وفنزويلا وهولندا وكذلك فى الولايات المتحدة الأمريكية . ومن بين المنظمات الكثيرة فى أمريكا التى وظفت جهود تطوير المنظمات فى وقت معين أو غيره يونيون كاريباد واكسون (الشركتان الأوائل) ، وشركة التأمين العامة بكنتكس Hewlett Packard ، وهيليت باكاراد Connecticut General Insurance Compny ، وتكترونيكس Tektronix ، وجرافك كونترولز Graphic Controls ، واكويبتال لايف للتأمين Equitable Life Assurance Company ، وشركة ديجتل Digital Equipment Corporation ، وبروكتر وجامبل Procter and Gamble ، وشركة تقنية الإلكترونيات الدقيقة والحاسبات الآلية Microelectronics and Computer Technology Corporation ، وشركة ماونتن بل للهاتف Mountain Bell Telephone ، ومعامل سيرل Searle Laboratories ، وشركة بوينج The Boeing Company ، وبانكرز تريست Bankers Trust ، وشركة فورد Ford Motor Company ، وشركة هينز للأطعمة Heinz Foods ، وشركة بولارويد Polaroid ، وشركة صن أويل Sun Oil ، وشركة تى آر دبليو T R W Inc .

اختلفت التطبيقات مع انخراط المنظمة بأكملها فى كثير من الحالات ، وبعض الأقسام فقط فى حالات أخرى . إضافة لذلك تقدمت بعض الجهود بسرعة ، ثم تعثرت فى وقت لاحق . وفى عدد من الأوضاع أصبحت مداخل تطوير المنظمات طريقاً معتاداً

للإدارة بدون بروز البرنامج وتحت مسميات مختلفة ، ولذا من الصعوبة أن تحدد بدقة مدى التطبيق .

التطبيقات في مجموعة تي آر دبليو (T R W) للفضاء والإلكترونيات كانت لها أهمية كبيرة في ظهور وتاريخ تطوير المنظمات ، ومن الأفراد المهمين في بداية تطوير المنظمات في المجموعة في الستينيات من القرن العشرين الميلادي كان جيم دنلاب (Jim Dunlap) رئيس العلاقات الصناعية ، وشل دافيس (Shel Davis) الذي تم ترفيعه كرئيس للعلاقات الصناعية لاحقاً ، وروبين ميتلر (Ruben Mettler) ، وهرب شيبيرد (Herb Shepard) . لاشك أن معامل مجموعة التدريب التي عملت بواسطة مدربين داخليين والتدريب المعمل الوطني وأستاذة جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس كانت أيضاً مهمة في تزويد دفع للجهود في المراحل الأولية ، وقد شملت التطبيقات المبكرة في أنظمة تي آر دبليو بناء الفريق ، وبناء الفريق للمجموعات المتداخلة ، ومعامل التماس بين الأقسام وبين الشركة والعملاء ، والتدريب المعمل ، وورش تحديد المسار المهني وإعادة تصميم المنظمة وهيكلتها لتحسين الإنتاجية وجودة الحياة في العمل .^(١٠٥)

بعد تطبيقات ناجحة لتطوير المنظمات في الستينيات من القرن العشرين الميلادي ، بدأت الأنشطة تتراجع في السبعينيات والثمانينيات . لكن وعلى حسب ما يذكر مايكل ثيل (Michael Thiel) رئيس فاعلية المنظمة والقيادة في شركة أس إي جي (S E G) ، التغيير الجذري للهيكل داخل الصناعات الحربية أجبرتا تي آر دبليو (T R W) وبعض المؤلفين الآخرين للنظر باهتمام وتغيير نماذج التشغيل الأساسية^(١٠٦) وفي ذلك يقول ثيل :

أدى هذا إلى بعث الحياة في أنشطة من نوع تطوير المنظمات كجزء من تغيير الثقافة وجهود تحويل المنظمة ، ومنذ عام ١٩٨٩م وشركة أس إي جي نشطة في السعي لخلق وتنفيذ ثقافة ذات جودة كلية ، واستخدام مستمر لعمليات التحسين ، وتمكين الموظفين ، وإدارة الأداء ، والاستخدام في وقت متزامن لهندسة تطوير المنتج المتكامل مع فرق التداخل الوظيفية . استخدمت طرق تطوير المنظمات مثل : التشخيص التنظيمي وتعريف القيم والاجتماعات خارج الموقع والاستشعار وماشابه ، حيثما كانت مناسبة في هذه الأنشطة . وتشمل الأدوات الأخرى تسهيلات الفريق على التعليم التجريبي على أساس الفريق وأنظمة التغذية العكسية للمسح .

معظم تدخلات "فاعلية المنظمة" هذه أُدبرت عن طريق منظمة الموارد البشرية بواسطة متخصصين فى الموارد البشرية أو عموميين من مكتبى . إضافة الى ذلك انخرط عدد من المديرين التنفيذيين والفنيين فى عدد من الأوجه (بالتحديد تسهيلات الفريق وتحسين العمليات وفرق العمل المدارة ذاتياً) .^(١٠٧)

منظمات الأعمال والمنظمات الصناعية ليست هى المنظمات الوحيدة التى تنخرط فى هذا النوع من التطبيقات ، وهناك تطبيقات فى أنظمة المدارس العامة والكليات وكليات الطب ووكالات الأعمال الاجتماعية وأقسام الشرطة والجمعيات المهنية والوحدات الحكومية على المستوى المحلى ومستوى المدينة والولاية والقطر والبيت الأبيض^(١٠٨) ، وعدد من أنظمة تقديم العناية الصحية والكنائس والقبائل الأمريكية الهندية والجيش الأمريكى .

تزداد أنشطة تطوير المنظمات فى الجيش الأمريكى وتتناقص حسب رغبة القيادة العليا ودعمها . إن تخفيض الدعم للبرنامج فى الجيش مرده بشكل جزئى إلى عدم وجود نظام لقياس النتائج ، وفى واحدة من المرات أدار الجيش مركزاً ومدرسة الفاعلية التنظيمية فى كاليفورنيا وخرج (١٧٠٢) ضابط كمستشارين داخليين ، وقد بدأ المركز فى عام ١٩٧٥م بمجموعة من (١٩) ضابطاً ، وستة مجندين مدنيين و(٢١) مدنياً ، وبعد عشر سنوات خفضت المجموعة إلى ثلاثة ضباط وواحد مدنى أعيد تعيينه لمركز المساندة للجنود لتدريس مهارات الموارد البشرية^(١٠٩) . البحرية فى الجانب الآخر عملت دراسة لمدة سنة غطت فيها جميع العناصر فى برنامجها للفاعلية التنظيمية وخلصت إلى أن البرنامج "قيمة واضحة ولكن يحتاج لى استفاد منه أكثر إلى تغيير فى أساسيات هيكله" .^(١١٠)

لدى بعض إستراتيجيات تطوير الجماعة عدد من العناصر المشتركة مع تطوير المنظمات ، مثل : استخدام البحث العلمى ووكيل التغيير والتركيز على تسهيل اتخاذ القرارات وعمليات حل المشاكل^(١١١) . وبدون شك تتبع بعض العناصر المشتركة مع تطوير المنظمات من الممارسين الذين يعملون فى حقل تطوير الجماعة . على سبيل المثال فى عام ١٩٦١م عقد شيبيرد جلسات معملية لتطوير الجماعة فى كاليفورنيا

مدعومة من قبل محطة الفحص التابعة للمدفعية البحرية ، مدتها أسبوع ، واشترك فيها أفراد من الجيش ومدنيون وأفراد من أعمار ومستويات اقتصادية مختلفة ، وكانت محصلة ذلك حسم بعض قضايا الجماعة وقضايا الجماعات المتداخلة . (١١٢)

إضافة إلى التركيز على تنوع أنواع الأنظمة التي تستخدم مستشاري تطوير المنظمات ، نريد أن نؤكد أن جهود تطوير المنظمات الداخلية لم تركز فقط على فرق الإدارة العليا على الرغم من أن أهمية الإدارة العليا في الانخراط سوف تناقش في فصول لاحقة ، علماً بأنه لا يوجد حد للأدوار المهنية العريضة التي استخدمت تطوير المنظمات وتشمل عمال الإنتاج والمديرين والجنود (١١٣) وضباط الجيش وعمال المناجم والعلماء والمهندسين والقساوسة والنفسيين والجيولوجيين والمحامين والمحاسبين والمرضات والأطباء والمدرسين وأخصائي الحاسب الآلي ورجال الغابات والتقنيين والسكرتاريين والكتبة وأعضاء مجالس الإدارة وطاقم الطيران .

ومن مظاهر الانتشار العريض لتطبيقات مفاهيم تطوير المنظمات كان ظهور وازدهار شبكة تطوير المنظمات التي بدأت عام ١٩٦٤م وحتى نهاية عام ١٩٩٣م كان لديها عضويه تبلغ (٢٤٥٠) شخصاً و (٢٧) شبكة محلية ، ومعظم الأعضاء إما لديهم أدوار رئيسية في جهود تطوير المنظمات في الهيئات أو مفكرين - ممارسين في حقل تطوير المنظمات . ومع أن معظم أعضاء شبكة تطوير المنظمات مقيمون في الولايات المتحدة ، إلا أنه في عام ١٩٩٣م أصبح هناك (٢٠٠) عضو دولي أغلبيتهم من كندا ، وهناك (٢٤) دولة ممثلة إضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية .

بدأت شبكة تطوير المنظمات بمناقشة في معهد كيس للتقنية بين هربرت شيلبرد وشيلدون دافيس من تي آر دبليو وفلويد مان من جامعة ميشيغان (١١٤) ومن خلال مبادرة ليلاند برادفورد وجيرى هارفى من التدريب المعمل الوطني وعدد من الصناعيين الذين حضروا العامل في بيتل . ومن ضمن الصناعيين الذين أسسوا المنظمة التي تدعى شبكة المدربين الصناعيين كان شيلدون دافيس من أنظمة تي آر دبليو وجورج موراي من يونين كاربايد وجون فيل من داو كيميكل وكارل البرس من شركة الفنادق الأمريكية . بعض الأعضاء الأوائل كانوا من بروكتر جامبل (Proctor and Gamble) ، وويرهايزر (Weyerhaeuser) ، وبانكرز تريست (Bankers Trust) ،

وشركة وست فرجينيا لعب الورق (West Virginia Pulp & Paper)، ووزارة الخارجية الأمريكية (US State Department)، ووكالة الأمن القومي الأمريكية (The U.S. National Security Agency)، وبيلزبرى Pillsbury، والى ليلي Eli Lilly، وبولاريد Polaroid، واسو (Esso) وباركر بن (Parker Pen)، وأمريكان إيرلاينز (American Airlines)، وجودرش قلف كيميكلز (Good rich-Gulf Chemicals)، و آر سى آيه (R C A) وسانديا (Sandia)، والجمعية الوطنية للمصنعين (National Association of Manufacturers)، وجنرال فودز (General Foods)، وارمور وشركاه كومباني (Armour & Company)، وهوبلين (Heublein)، ودو بونت (Du Pont). كان جيرى هارفى (Jerry Harvey) أول سكرتير ومنسق للمنظمة النامية، ثم تقلد ذلك المنصب فى عام ١٩٦٧م ورنر بيرك (Warner Burke) بعدما انضم للتدريب المعملى الوطنى على أساس التفرغ الكامل. وكان هناك أقل من ٥٠ عضواً فى ذلك الوقت، وعندما تقاعد ورنر بيرك فى عام ١٩٧٥م من منصبه كرئيس تنفيذى، كان هناك ١٤٠٠ عضو تقريباً^(١١٥)، وفى نفس العام أصبحت شبكة تطوير المنظمات مستقلة عن معامل التدريب الوطنية.

تم تأسيس قسم لتطوير المنظمات فى الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير فى عام ١٩٦٨م، ووصل عدد الأعضاء إلى (٦٢٣٣) عضواً بربيع ١٩٩٣م، كذلك تجدر الإشارة إلى أن أكاديمية الإدارة التى غالبية أعضائها أساتذة إدارة أسست قسماً لتطوير المنظمات فى هيكلها الإدارى عام ١٩٧١م، هذه الوحدة التى أعيد تسميتها وأصبحت قسم تطوير المنظمات والتغيير كان أعضاؤها فى حدود (١٥٠٠) عضو فى عام ١٩٩٣م. وجمعية علم النفس الصناعى التنظيمى المنبثقة من الجمعية الأمريكية النفسية عقدت عدة ورش عمل فى تطوير المنظمات فى الاجتماعات السنوية، وعدد من الاجتماعات السنوية اشتملت على عددٍ من الأبحاث والندوات عن تطوير المنظمات أو مواضيع مشابهة لذلك^(١١٦). وفى عام ١٩٧٤م خصصت **الدورية النفسية السنوية** قسماً خاصاً لمراجعة البحوث فى تطوير المنظمات لأول مرة^(١١٧)، وبدأت فصول عن تطوير المنظمات تظهر فى أوقات مختلفة أعوام ١٩٧٧م^(١١٨) و١٩٨٢م^(١١٩) و١٩٨٧م^(١٢٠) و١٩٩١م. وكُتب الفصل الخاص بعام ١٩٨٢م بواسطة مؤلفين من هولندا وفرنسا وهذه دلالة توضح التطبيقات الدولية لتطوير المنظمات.^(١٢١)

أنشأ هيربرت شيبيرد أول برنامج للدكتوراه مخصصاً لتدريب المتخصصين في تطوير المنظمات في عام ١٩٦٠م في معهد كيس للتقنية Case Institute of Technology ، أساساً كان يُطلق عليه مجموعة السلوك التنظيمي ، وهذا البرنامج حالياً جزء من قسم السلوك التنظيمي في مدرسة الإدارة ، جامعة كيس ويسترن رزيرف Case Western Reserve University . كما قُدمت برامج للماجستير في تطوير المنظمات ، وكذلك البرامج التي تركز على تطوير المنظمات في عدد من الجامعات بما في ذلك كل من : جامعة نيويورك New York University ، وبرجهايم يونج Brigham Young ، وبيردين Pepperdine ، ولويولا Loyola ، وبولنج جرين Bowling Green ، ونيوهامشير New Hampshire ، وجامعة سنترل واشنطن Central Washington University ، وكولومبيا Columbia ، وكيس وسترن رزيرف Case Western Reserve ، وشيفلد بولتكك في إنجلترا Sheffield Polytechnic in England . وقُدمت الجامعة الأمريكية ومعهد التدريب المعمل الوطني مجتمعين برنامج ماجستير في تطوير الموارد البشرية ، كما أن جامعة جون كنيدى والتدريب المعمل الوطني رعايا برنامج ماجستير يحتوى على تطوير المنظمات والتغيير كأحد مكوناته الأساسية . وعدد آخر من الجامعات الكبرى إن لم يكن جميعها لديها مقررات في الدراسات العليا موجهة نحو تطوير المنظمات ، بما في ذلك جامعة كاليفورنيا بلس أنجلوس (University of California at L. A.) وستانفورد (Stanford) ، وهارفارد (Harvard) ، وجامعة واشنطن (University of Washington) ، وجامعة جنوب كاليفورنيا University of Southern California ، وهاواي Hawaii وأوكلاهوما (Oklahoma) ، وكولورادو (Colorado) ، وإنديانا (Indiana) ، وبيردو (Purdue) . وفي إنجلترا نجد بعضاً من هذه المقررات في جامعة مانشستر (University of Manchester) ، ومعهد العلوم والتقنية (Institute of Science and Techonolgy) ، وجامعة باث (Universtiy of Bath) ^(١٢٢) .

ينسب هذا التطور السريع في الاهتمام بتطوير المنظمات إلى برنامج التدريب المعمل الوطني للمتخصصين في تطوير المنظمات ، والتي نوقشت في بداية هذا الفصل . بدأت هذه البرامج كجلسات مكثفة لمدة أربعة أسابيع تعقد في الصيف في بيتل وكجزئية كانت امتداداً لبرنامج داخلي للمنظمة اشتمل على تدريبات لتطوير

المنظمات ، وأصبحت هذه البرامج بعد ذلك لمدة أسبوع للمديرين والممارسين الذين لديهم عدد من سنوات الخبرة ، إضافة إلى ذلك أصبحت هذه البرامج جزءاً مهماً للمشاركين في برنامج يمنح شهادة في تطوير المنظمات . برامج التدريب المعمل الوطني الأخرى تشمل مهارات الاستشارة وعمليات الاستشارة وتطوير المنظمات ذات الأداء العالي متعددة الثقافات وبناء الفريق وتنفيذ إدارة الجودة الكلية وورش عمل تافستوك . وتقدم البرامج الأخرى المهنية في تطوير المنظمات الآن أو قدمت في السابق في الولايات المتحدة وكندا وبريطانيا وأستراليا ونيوزيلاند وغيرهم تحت إشراف الجامعات والجمعيات المهنية والمعاهد الأخرى .

خلاصة :

ظهر تطوير المنظمات بدرجة كبيرة من تطبيقات علم السلوك ، ولديه أربعة فروع أساسية : اختراع مجموعة التدريب ، وابتداع تطبيقات التدريب المعمل للمنظمات المركبة ، وأيضاً اختراع تقنيات التغذية العكسية المسحية ، وبرز البحث المعمل ، وتطور مداخل تافستوك التقنو - اجتماعية والتحليل الاجتماعي السريري .

تفاعل العديد من الأفراد المهمين في المراحل المبكرة مع بعضهم البعض من جهة ومع هذه الفروع التي تأثرت بأفكار وخبرات عدد من المعارف والأوضاع . شملت حقول المعرفة هذه علم النفس الاجتماعي ، وعلم النفس السريري ومعالجة الأسرة كمجموعة ، وعلم الأعراق ، وعلم النفس العسكري ، وعلم العصاب والمسرح ، وعلم دلالات الألفاظ ، والعمل الاجتماعي ونظرية النظم ، والرياضيات والفيزياء والفلسفة والدراما النفسية والعلاج المركز على العميل ، وطريقة المسح والبحث المعمل والتجريبي ، وإدارة الموارد البشرية ، والسلوك التنظيمي ، ونظرية الإدارة العمومية وإدارة الاجتماعات الضخمة .

لقد تغير سياق تطبيقات تطوير المنظمات ليقابل البيئة المضطربة بازدياد ، وعلى الرغم من أساسيات تطوير المنظمات إلا أن هناك اهتماماً كبيراً بالأفكار الجديدة والتدخلات ومناطق التطبيقات . ويشمل الجيل الثاني لتطوير المنظمات الاهتمام بالتحويل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتعلم المنظمة والفرق وتشكيلاتها المتعددة ، وإدارة الجودة الكلية والرؤية المستقبلية و "إدخال النظام بأكمله إلى الغرفة" .

تاريخ تطوير المنظمات مازال يعتمل كنتيجة طبيعية للعدد المتزايد لعلماء السلوك والممارسين الذين يبنون على البحث والتبصر الماضى ، كما يعيدون اكتشاف كيفية الاستفادة فى التبصرات السابقة . هذه الجهود والتي غالباً ما تكون تحت مسميات مختلفة هي متوسعة الآن وتشتمل مجموعة كبيرة من المنظمات وأنواعاً من المعاهد والتصنيفات المهنية والتقييمات الجغرافية فى أنحاء العالم .

فى الفصول القادمة سوف نناقش بعمق الافتراضات والنظرية والتقنيات لتطوير المنظمات ، إضافة إلى مشاكل التنفيذ لعمليات تطوير المنظمات ، وسوف نقدم توقعاتنا حول مستقبل تطوير المنظمات أو العمليات المشابهة له .

الفصل الرابع

القيم والافتراضات والاعتقادات في تطوير المنظمات

تشكل مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات جزءاً متكاملًا في تطوير المنظمات من حيث تشكيل الأهداف والأسلوب الميداني وتميز تطوير المنظمات عن غيره من الإستراتيجيات التحسينية . معظم هذه الاعتقادات صيغت مع التطورات المبكرة للحقل واستمرت في تطورها مع تطور الحقل . **والاعتقاد** هو نظرة مسبقة عن كيف يعمل العالم والتي يقبلها الفرد على أنها صحيحة وحقيقة مدركة للفرد . **والقيم** هي أيضا اعتقادات وتعرف على أنها : الاعتقاد عما هو مرغوب أو الشيء الجيد على سبيل المثال "حرية الرأي" ، وما هو غير مرغوب أو سئ على سبيل المثال "عدم الأمانة" ^(١) . **والافتراضات** هي اعتقادات ينظر إليها على أنها مهمة وصحيحة ومقبولة ضمناً ، ونادراً ما تنقش أو تناقش . القيم والافتراضات والاعتقادات هي حقائق مدركة أو قضايا ، مع كون القيم اعتقادات عن الجيد والردئ ، **والافتراضات** هي اعتقادات قوية غير مفحوصة قبلها على أنها صحيحة . القيم والافتراضات والاعتقادات تزود الناس بهيكل مستقر في محاولتهم لفهم العالم حولهم .

طُورت قيم وافتراضات تطوير المنظمات من البحث والنظرية بواسطة علماء السلوك ومن خبرات وملاحظات المديرين الممارسين . وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتفاؤل والديمقراطية ، فالقيم الإنسانية تدعو إلى أهمية الفرد واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامة ، وافتراض أن للجميع قيمة متأصلة ، وأن كل الناس لديها الإمكانية والرغبة في التطوير ، وتتبع كل هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية . وتفترض القيم التفاؤلية أن الناس طيبون ، وأن التقدم ممكن ومرغوب في الشؤون الإنسانية ، وأن العقلانية والنية الحسنة وسائل لتحقيق التقدم . والقيم الديمقراطية تؤكد حرمة الفرد وحق الناس أن يكونوا بعيدين عن الاستخدام الاعتباري والسيء للنفوذ ، وفي معاملة عادلة ومتساوية للجميع ، والعدالة من خلال سيادة النظام والإجراءات الواجبة . برهان صحة هذه القيم والافتراضات المساعدة يأتي من عدة مصادر - دراسات هوثورن لحركة العلاقات الإنسانية وحركة التدريب المعملية والاصطدام بين الفاشية والديمقراطية في الحرب العالمية الثانية ، وازدياد الانتباه للخلل الوظيفي البيروقراطي ، والبحث عن تأثير الأنماط القيادية ، والفهم الأكثر لحوافز الأفراد وحركات المجموعة .

لاتنبع القيم والافتراضات الناضجة من الأفراد والمجتمعات ، بل تصاغ من الاعتقادات الجماعية لحقبة زمنية أو روح العصر . مكونات روح العصر الأساسية التي أثرت على قيم تطوير المنظمات وافتراضاته تقدم هنا مختصرة في شكل مرتب بحسب ترتيبها الزمني ، ومع تراكم هذه المكونات أصبحت تشكل أساساً متماسكاً للقيم النظرية والتطبيق لتطوير المنظمات .

الترتيب الزمني للأحداث في الإدارة وأفكار المنظمة :

* أطلق كتاب فريدريك تايلور (Frederick Taylor) عام ١٩١١م مبادئ الإدارة العلمية "The Principles of Scientific Management" ، وبهذا بدأت حركة الإدارة العلمية وتركيزها على دراسات الوقت والحركة ، وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومكررة في محاولة للوصول إلى "الطريقة الوحيدة المثلى" لكل عمل . قام المهندسون الخبراء والمشفرون بتصميم كل مهمة والتأكد أنها عملت بشكل صحيح . كما عمل تصميم لنظام الأجر على أساس القطعة لزيادة التحفيز ولتقليل التكاليف والتراخي ، وتقليل المهام المكررة من المهارات المطلوبة لأداء العمل . انتشرت طرق تايلور بسرعة في البلاد وفي العالم كطريقة لتنظيم العمل .^(٢)

* قدم عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) عام ١٩٢٢م مفهوم البيروقراطية على أنها الطريقة المثلى ذات الكفاءة لتنظيم الناس ، وأن تدرج السلطة القوى والتركيز على أقسام العمل ، واللوائح الرسمية والإجراءات الصارمة تخلق آلة بشرية محكمة يطلق عليها المنظمة .^(٣)

* الإدارة العلمية كطريقة لتنظيم العمل والبيروقراطية كطريقة لتنظيم الناس كانتا النماذج السائدة للمنظمات في بداية عام ١٩٠٠م . تمتلك هذه المداخل عدداً من الميزات المرغوبة ولكنها أيضاً تحتوي على خلل حقيقي أدى إلى نتائج غير مقصودة . لذلك إلى حد ما ركز البحث والنظرية والتطبيق منذ العشرينيات من القرن العشرين الميلادي على هذين النموذجين وكيفية التغلب على القصور الذي يعانيان منه .

* ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) كمنظرة في الإدارة وملاحظة ذكية في علاقة الإدارة بالعمال كتبت في عام ١٩٢٦م مقالة بعنوان إعطاء الأوامر

"The Giving of Orders"، حيث أيدت مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل بين الإدارة والعمال . معظم مسارها المهني خُصص للبحث عن طرق لتخفيض العلاقات العدائية بين الإدارة والعمال ، وقد تم جمع أوراقها وطُبعت في كتاب عام ١٩٤١م .^(٤)

* من عام ١٩٢٧م إلى ١٩٣٢م : تم عمل دراسات هوثورن المشهورة في مصانع هوثورن بشركة الكهرباء الغربية . التقارير عن هذه الدراسات جاءت في عمل مايو عام ١٩٢٣م و ١٩٤٥م ، ورفسلزبرفر ودكسون عام ١٩٣٩م وهومانز عام ١٩٥٠م ، وأثرت هذه الدراسات بشكل عميق وبشكل يتعدى إلغاؤه على اعتقادات الناس عن السلوك التنظيمي . أوضح البحث أولوية العناصر الاجتماعية في الإنتاجية والروح المعنوية ، وأن الناس تأتي للعمل بشكل متكامل ، أحاسيسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئة العمل والمشرفين تقرر أداؤهم ، وأن عملهم البسيط المتكرر يجعلهم يشعرون بالغربة والاكْتئاب . وتؤثر معايير المجموعة بشكل قوى في الإنتاجية بشكل أكثر من الحوافز الاقتصادية ، فالناس ليسوا تروساً في آلة والمنظمات ليست آلات .^(٥)

* قدّم شستر بارنارد (Chester Barnard) في كتابه **وظائف الرئيس** "The Functions of the Executive" عام ١٩٣٨م تبصراً نتيجة لعمله رئيساً لشركة الهاتف في نيو جيرسي ، حيث يرى بارنارد المنظمات كأنظمة اجتماعية يجب أن تكون فعالة (تحقيق الأهداف) ، وأن تكون ذات كفاءة (تحقيق احتياجات الموظفين) . نظريته المتعلقة بقبول السلطة تقترح أن السلطة تنبع من رغبة الرؤوسين في الاستجابة للأوامر بدلاً من قوة المركز الوظيفي .^(٦)

* أوضح بحث لوين ولبيت ووايت (Lewin, Lippitt and White) في عام ١٩٣٩م تفوق نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي وسياسة الحبل على الغارب من حيث التأثير على مناخ المجموعة وأداء المجموعة ، والقيادة الديمقراطية تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات من حيث إن النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف .^(٧)

* أطلقتها دراسة كيرت لوين (Kurt Lewin) وطلابه في الأربعينيات من القرن العشرين الميلادي وحركات المجموعة - الدراسة العلمية للمجموعات باستخدام طرق البحث التجريبي^(٨) ، وبعض هذه التجارب عمل في الثلاثينيات .

* كانت الأربعينيات والستينيات من القرن العشرين الميلادى بذرة دراسات هوثورن وبروز حركة العلاقات الإنسانية ، وقد نبتت هذه البذور فى الثلاثينيات والأربعينيات . وتدعو حركة العلاقات الإنسانية إلى الإدارة التشاركية واهتمام أكبر بالعمال والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين فى المهارات الشخصية وعلى العموم إضفاء صفة "إنسانية" على محيط العمل .

* شهدت سنوات ١٩٤٦م و ١٩٤٧م بداية حركة التدريب المعملى ، النذير المباشر لتطوير المنظمات ، وقد تم تعلم دروس من التدريب المعملى متعلقة بتحسين العلاقات مابين الأشخاص وزيادة فهم الشخص لنفسه ، والانتباه إلى حركات المجموعة ، وقد غمرت القيم الديمقراطية والإنسانية الحركة .^(٩)

* كن بين وبول شيتس (Ken Benne and Paul Sheats) اللذان يعتبران رواداً فى التدريب المعملى اقترحاً فى عام ١٩٤٨م أن وظائف القيادة فى المجموعة يجب أن تكون مشتركة بين القائد وأعضاء المجموعة ، وقد قاما بتوضيح كيف يمكن أن يتم ذلك .^(١٠)

* أوضح كل من ليسستر كوش وجون فرنش (Lester Coch and John French) فى مقالتهما الموسومة "التغلب على مقاومة التغيير" فى عام ١٩٤٨م بأن مقاومة التغيير يمكن تقليلها عن طريق إيصال الحاجة إلى التغيير ، وأيضاً عن طريق السماح للأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بالمشاركة فى التخطيط للتغيير .^(١١)

* قدم لودج بيرتلانفى (Ludwig Bertalanffy) مفهوماً لنظرية النظم العامة فى عام ١٩٥٠م وتطبيقاتها فى الفيزياء والأحياء ، ثم فى عام ١٩٥٦م نشر مقالته عن نظرية النظم العامة .^(١٢)

* أوضح كارل روجرز (Carl Rogers) "فى عام ١٩٥١م فى دراسته" المعالجة التى **محورها العميل** "قوة تأثير العلاج النفسى غير الموجه الذى يوضح بأنه لدى الأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل المسؤولية لتصرفاتهم وصحتهم النفسية ، وأن العلاج النفسى يعزز تقديمه لهم فى مناخ اجتماعى يهتم بهم . ركز روجرز على فاعلية الاتصالات بين الأفراد وأنها مهمة لعلاقات الرؤساء والمرووسين .^(١٣)

* نشر أريك تريست وكن بامفوث (Eric Trist and Ken Bamforth) من عيادة تافستوك عام ١٩٥١م نتائج عملهم في مناجم الفحم البريطانية ، وقدمت تلك المقالة فكرة المنظمات على أنها تقنو - اجتماعية ، حيث يفترض أن المنظمات تشتمل على نظام اجتماعي ونظام تقني ، والتغيرات في أحد النظامين سوف يؤدي إلى تغيرات في النظام الآخر .^(١٤)

* قدم أبراهام اسلو (Abraham Maslow) في عمله "الحوافز والشخصية" في عام ١٩٥٤م نظرة جديدة للحوافز الإنسانية ، حيث اقترح ماسلو بأن الحوافز الإنسانية مرتبة في شكل هرمي من الاحتياجات ذات المستوى الأقل ، مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات البقاء إلى احتياجات ذات مستويات عالية من الاحترام وتحقيق الذات ، وتفترض النظرية أنه حينما يتم إشباع الحاجات ذات المستوى الأقل تصبح الحاجات ذات المستوى الأعلى هي المسيطرة .^(١٥)

* ظهر كتاب كريس أرجيرس (Chris Argyris) "الشخصية والمنظمة" "Personality and Organization" في عام ١٩٥٧م وأوضح فيه أرجيرس أن هناك تعارضاً متأصلاً بين احتياجات المنظمات واحتياجات الأفراد الأصحاء البالغين .^(١٦)

* ظهر كتاب دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) "الجانب الإنساني في المنظمة" "The Human Side of Enterprise" عام ١٩٦٠م ، حيث وصف فيه نظريته المشهورة اكس (X) ونظرية واي (Y) وافترضاتهما . إن الذين يؤيدون نظرية اكس يفترضون أن الناس كسالى ، وليس لديهم طموح ولا يحبون تحمل المسؤولية ويركزون على أنفسهم فقط وغير مكثرئين باحتياجات المنظمة ، ويقاومون التغيير ويحتاجون أن يقودهم الآخرون . أما الذين يؤيدون نظرية واي فيفترضون أن الناس لديها الجهد والمقدرة للتطوير وتحمل المسؤولية وترغب في تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذا ما أعطوا الفرصة والمناخ الملائم لعمل ذلك . مهمة المنظمة هي تغيير الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية وممارسات الموارد البشرية لإفساح المجال لجهود ومقدرات الأفراد للانطلاق ، إضافة إلى توضيح الكتاب لنظرية اكس ونظرية واي ، أعطى هذا الكتاب شعبية لنظرية ماسلو عن الحوافز ، كما قدم فكرة هرمية الاحتياجات وتحقيق الذات للمديرين العاملين .^(١٧)

* وصف بيرنز وستالكر (Burns and Stalker) في عام ١٩٦١م نوعين من هياكل المنظمة - الميكانيكي والعضوى . في بيئة ذات تغير بطيء يكون هيكل المنظمة الميكانيكي هو المناسب ، وفي بيئة ذات تغير سريع يكون هيكل المنظمة العضوى مفضلاً . الهيكل العضوى يشجع على اللامركزية في السلطة واتخاذ القرارات وفتح الاتصالات واستقلالية أكثر للأفراد .^(١٨)

* قدم رنسيس ليكرت (Rensis Likert) عام ١٩٦١م في كتابه "أنماط جديدة للإدارة" "New Patterns of Management" معلومات ونظرية توضح التفوق الساحق لنمط القيادة الديمقراطية ، حيث توجه القائد هو نحو المجموعة والهدف ، وأيضاً يشترك القائد مع مجموعة العمل في اتخاذ القرارات . تمت مقارنة هذا النمط من القيادة مع النمط الأوتوقراطي على أساس واحد على واحد لنمط القيادة .^(١٩)

* قدم دانييل كاتز وروبرت خان (Daniel Katz and Robert Kahn) في عام ١٩٦٦م كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" "The Social Psychology of Organizations" حيث شرحا فيه شرحاً تفسيرياً شمولياً هو الأول من نوعه للمنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة .^(٢٠)

* في عام ١٩٦٩م قدمت شركة أدسون ويزلى للنشر (Addiso-Wesley) ستة كتب صغيرة عن تطوير المنظمات "OD Six-Pack" لأشهر الممارسين ، وتلخص هذه الكتب وضع تطوير المنظمات في عقد من الزمان بعد بدايته ، وتوضح هذه الكتب أيضاً النظرية والتطبيق وقيم الحل .^(٢١)

معظم التأثيرات المهمة من النظرية والتطبيق والملاحظات التي استخدمها ممارسو تطوير المنظمات تم توضيحها في التسلسل الزمني الذي تم ذكره . ولتلخيص المناخ الفكري في هذه الفترة ، نقول إن الحماس الأولى للإدارة العلمية والبيروقراطية والقيادة الأوتوقراطية غشاه الكثير من الشكوك حول الممارسات التنظيمية ؛ لأن النظرية والبحث أوضحنا قصور هذه النظريات من حيث الخلل الوظيفي والنتائج السلبية . من روح هذا العصر صاغ ممارسو تطوير المنظمات عدداً من القيم والافتراضات متعلقة بالناس والمجموعات والمنظمات متصفة كما قلنا بأنها إنسانية تفاؤلية وديمقراطية .

السياغات المبكرة لقيم وافتراضات تطوير المنظمات :

القيم كانت ماتزال جزءاً متمماً لרزمة تطوير المنظمات ، وسوف نفحص ثلاثة نصوص أساسية متعلقة بقيم تطوير المنظمات كان لها تأثيرات مهمة في الحقل .

اقتباسات بنيس ويكهارد مصدرها كتبهما التي نشرتها شركة أدسون وزلي للطباعة ، بينما عرض تننبوم ودانيس أفكارهما في مقالة ظهرت في دورية "الإدارة الصناعية" .

اقترح وارن بنيس في كتابته عام ١٩٦٩م على ممارسى تطوير المنظمات (وكلاء التغيير) المشاركة في الأهداف المعيارية بناء على فلسفتهم الإنسانية والديمقراطية ، هذه الأهداف المعيارية وضعها بنيس على النحو التالى :

- ١ - تحسين القدرة الشخصية .
- ٢ - التغيير في القيم حتى تصبح العناصر الإنسانية والأحاسيس شرعية.
- ٣ - تطوير زيادة الفهم بين ومن خلال فرق العمل لتقليل التوتر.
- ٤ - تطوير فاعلية "جماعية الإدارة" حتى يصبح حجم المجموعات الوظيفية للعمل أكثر كفاية .
- ٥ - تطوير طرق أفضل لحل الصراع بدلاً من الطرق البيروقراطية المعتادة والتي تعتمد على القمع والمصالحة والقوة غير الأخلاقية ، ويجب البحث عن طرق أكثر عقلانية وأكثر انفتاحاً في حل الصراع .
- ٦ - تطوير أنظمة عضوية بدلاً من الميكانيكية ، وهذا يعبر عن ردة فعل قوية للفكرة القائلة أن المنظمات أليات يعمل عليها المديرون كضغط أزرار التشغيل .^(٢٢)

وضح بنيس بعض الاختلافات البارزة بين الأنظمة العضوية والميكانيكية . على سبيل المثال تعتمد الأنظمة الميكانيكية على علاقات السلطة والطاعة ، فى حين تعتمد الأنظمة العضوية على تبادل الثقة والائتمان . تصر الأنظمة الميكانيكية على تقسيم القسم والعمل والإشراف المرتبط بالتدرج الهرمى ، فى حين تشجع الأنظمة العضوية المسؤولية والعضوية فى أكثر من مجموعة . وتحبذ الأنظمة الميكانيكية مركزية اتخاذ القرارات ، فى حين تشجع الأنظمة العضوية المشاركة فى المسؤولية والرقابة .^(٢٣)

كان ريتشارد بكهارد شخصاً آخر مهماً في الحقل ، وفي كتابه الذى صدر عام ١٩٦٩م وصف عدداً من الافتراضات عن طبيعة ووظائف المنظمات التى يحتفظ بها ممارسو تطوير المنظمات ، هذه القائمة هى :

- ١- الأجزاء الرئيسية فى المنظمة هى المجموعات (الفرق) ، لذلك الوحدة الرئيسية للتغير هى المجموعات وليس الأفراد .
 - ٢ - هدف التغير الدائم هو تخفيف المنافسة غير المقبولة بين أجزاء المنظمة وتطوير أجواء أكثر تعاوناً .
 - ٣ - يتمركز اتخاذ القرار فى المنظمة السليمة حول مصادر المعلومات ، بدلاً من تمرّكه فى مركز معين أو مستوى تنظيمى معين .
 - ٤ - تدير المنظمات والوحدات فى المنظمات والأفراد باستمرار شؤونهم لتحقيق الأهداف ، والرقابة هى قياسات مؤقتة وليست من أساسيات الإستراتيجية الإدارية .
 - ٥ - واحد من أهداف المنظمة السليمة هو تطوير اتصالات مفتوحة واثمان متبادل وثقة بين المستويات أفقياً ورأسياً .
 - ٦ - الناس يعاضدون الشيء الذى ساعدوا فى إنشائه وتتأثر الناس بالتغير ، لذلك يجب السماح بالمشاركة النشطة وشعور الملكية فى تخطيط وعمل التغير .^(٢٤)
- قدّم روبرت تننبوم الأستاذ فى جامعة كاليفورنيا بولس أنجلوس وشيلدون دافيس رئيس التطوير فى المنظمة فى تى آر ديليو رؤيتهم لقيم تطوير المنظمات فى مقالة لهم عام ١٩٦٩م ، حيث أكدوا أن التغير المهم فى القيم كان يحدث ، وهذا التغير يشير إلى مفهوم واضح ومناسب للناس فى المنظمات ، وقاما بوضع قائمة بالقيم التى ستتحول وهى كالتالى :
- بعيداً عن مفهوم أن الناس أساساً سيئون ، إلى مفهوم أن الناس أساساً طيبون .
 - بعيداً عن تجنب التقييم السلبي للأفراد إلى تأكيد آدميتهم .
 - بعيداً عن النظر للأفراد ككوابت إلى رؤيتهم أنهم فى تغير .

- بعيداً عن المقاومة والخوف من اختلاف الأفراد إلى قبول ذلك والاستفادة منهم .
- بعيداً عن استخدام الفرد بالرجوع إلى وصف وظيفته إلى النظر إلى الفرد كإنسان كامل .
- بعيداً عن إلغاء تعبير الأحاسيس إلى تعبير مناسب واستخدام فعال .
- بعيداً عن السلوكيات المستعارة والخداع إلى سلوك حقيقي .
- بعيداً عن استخدام المكانة للمحافظة على القوة والمستوى الشخصى إلى استخدام المكانة فى مواضيع تنظيمية ذات علاقة .
- بعيداً عن عدم الثقة فى الناس إلى الثقة فيهم .
- بعيداً عن تجنب مواجهة الناس بالمعلومات المتعلقة إلى عمل مواجهة مناسبة .
- بعيداً عن تجنب المخاطرة إلى الرغبة فى المخاطرة .
- بعيداً عن النظر إلى عملية العمل على أساس أنها جهود غير منتجة إلى النظر إليها أساساً على أنها طريقة فعالة لتحقيق المهام .
- بعيداً عن التركيز الأساسى للمنافسة إلى تركيز متعاظم للتعاون .^(٢٥)

قد لا تبدو هذه القيم والافتراضات عميقة هذه الأيام ، ولكن فى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين الميلادى كانت تمثل تغيراً جذرياً للاعتقادات والافتراضات المقبولة فى ذلك الوقت . الاعتقادات ، مثل الائتمان والاحترام للفرد وشرعية الأحاسيس والاتصالات المفتوحة ولا مركزية اتخاذ القرار والمشاركة والمساهمة لكل أعضاء المنظمة والتعاون والاستخدام المناسب للقوة والعلاقات الشخصية الحقيقية وماشابه ، كانت قضايا من النادر أن تناصر وقليلاً ما تنفذ فى معظم المنظمات فى ذلك الوقت . نحن نعتقد أن معظم ممارسى تطوير المنظمات يحملون هذه القيم الإنسانية والديمقراطية ومضامينها للحصول على وضع أفضل لإدارة المنظمات والعمل مع الناس . تنتقد القيم الديمقراطية الإدارة السلطوية والإدارة الأوتوقراطية والإدارة الاعتباطية وكذلك الخلل الوظيفى للبيروقراطية ، وتدفع القيم الإنسانية بالبحث عن طرق أفضل لإدارة المنظمات وتطوير الناس فيها .

مدلولات قيم وافتراضات تطوير المنظمات :

دعونا نفحص افتراضات معينة ومضامينها لقادة المنظمة وأعضائها ، وسوف نجيب على السؤال : ماهي بعض مدلولات افتراضات وقيم تطوير المنظمات للتعامل مع الفرد والمجموعات والمنظمات ؟

مدلولات التعامل مع الأفراد :

افتراضان أساسيان عن الأفراد في المنظمات يتخلل تطوير المنظمات . الافتراض الأول هو أن لدى معظم الأفراد الرغبة للنمو الشخصي إذا كانت البيئة مشجعة وتتسم بالتحدي ، فمعظم الناس ترغب في تطوير مقدراتها . الافتراض الثاني هو أن لدى معظم الناس الرغبة للعمل وهم قادرون على العمل والمساهمة بمستويات عالية بأكثر مما تسمح به بيئات أغلب المنظمات . وللوصول إلى أهداف المنظمة يمكن أن تتوفر مستويات كبيرة من الطاقة البناءة إذا عرفت المنظمات هذه الافتراضات وتصرفت على ضوئها . والناس الذين يعملون هم في الغالب خبراء في أداء العمل ويعرفون كيف يحسنون أداء العمل . مدلولات هذه الافتراضات واضحة المعالم : اسأل وأنصت وادعم وتحد وشجع على تحدى المخاطر والمهام واسمح بالفشل وأزل العقبات والعوائق وامنح المرونة ، وأعط المسؤولية وضع معايير عالية وكافئ الناجح .

مدلولات التعامل مع المجموعات :

عدد من الافتراضات متعلقة بأهمية العمل الجماعي والإدارة المتعاونة لمناخ الفريق . أولاً : أحد الأمور النفسية المهمة ذات العلاقة لمعظم الناس هي مجموعة العمل بما في ذلك الزملاء والرؤساء وما يحدث في مجموعة العمل على المستوى الرسمي وغير الرسمي يؤثر في الشعور بالرضا والأهلية . ثانياً : معظم الناس يتمنون أن يقبلوا وأن يتفاعلوا بشكل تعاوني على الأقل مع مجموعة مرجعية صغيرة ، وعادة مع أكثر من مجموعة مثل : مجموعة العمل والعائلة أو مجموعة النادي وماشابه . ثالثاً : معظم الناس قادرون على المساهمة بشكل أكبر في فاعلية المجموعة وتطورها . مدلولات هذه

الافتراضات عديدة منها: دع الفرق تنشط لأن هذا أفضل طريق لأداء العمل ، إضافة إلى ذلك أنها أفضل طريقة لإشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية في العمل ، إضافة إلى ذلك يجب أن يستثمر القادة في المجموعات ، استثمر الوقت المختص لتطوير المجموعة ، واستثمر وقت التدريب والمال لزيادة مهارات أعضاء المجموعة ، واستثمر الجهد والذكاء لتحقيق مناخاً صحياً . ومن الضروري بمكان أن يتبنى القادة نمطاً قيادياً جماعياً لا نمطاً قيادياً من نوع واحد لواحد ، لعمل هذا يحتاج القادة لإعطاء أهمية للفرق وليس الأفراد .

افتراض آخر ينص على أن القائد الرسمي لا يستطيع أن يؤدي كل مهام القيادة والصيانة التي تحتاجها المجموعة لجعل إنتاجيتها أفضل ؛ لذلك يفترض في أعضاء المجموعة أن يساعدوا القائد في ممارسة الأدوار المتعددة المطلوبة لفاعلية المجموعة . أحد المدلولات هي جعل أعضاء المجموعة يتلقون تدريباً في مهارات الفاعلية ، مثل حل مشاكل المجموعة واتخاذ القرارات وإدارة النزاع والتسهيل والاتصالات الشخصية . وحيث إن الشعور المكبوت والاتجاهات المعادية تؤثر سلباً في حل المشاكل والتقدم الشخصي والرضا الوظيفي ، لذلك يجب أن يُشجع أعضاء المجموعة لتعلم كيفية التعامل بفاعلية مع الشعور الإيجابي والسلبي ، وهذه مهارة يمكن اكتسابها بالتدريب . إن التعامل بشكل ملائم مع الشعور والاتجاهات يساعد على زيادة الثقة بين الأفراد والدعم والتعاون بين المجموعة .

أخيراً من المفترض أن عدداً من المشاكل الموقفية والتحفيزية تتطلب تفاعلاً وحلولاً تعاملية ، فمثل هذه المشاكل لديها الفرصة لحلول بناءة إذا كان جميع الأطراف في النظام على استعداد لتعديل علاقاتها التبادلية ، ويصبح السؤال ليس : كيف يستطيع (أ) أن يدفع (ب) لأداء أفضل ، ولكن كيف يعمل (أ) و (ب) سوياً لتعديل تفاعلاتهما تجاه هدف (ب) ليصبح أكثر فاعلية و (أ) (ب) ليصبحا أكثر فاعلية تبادلية . وعادة التحدي أكبر من ذلك بما يشمل كيف يساعد الأشخاص (ج) و (د) و (هـ) ويساهمون في هذه التغييرات . ضمناً يتطلب هذا تغييراً في المنظور من رؤية للمشاكل على أساس أنها مع الشخص صاحب المشاكل ، إلى رؤية للمشاكل والحلول على أساس أنها تعاملية وجزء لا يتجزأ من النظام .

مدلولات تصميم وإدارة المنظمات :

أصبح واضحاً بشكل متزايد أن الأشكال الهرمية التقليدية للمنظمات التي تتصف بالآتي ، هرم إداري مرتفع نسبياً وتركيز على التوجيهات من أعلى إلى أسفل ، والتجميع على أساس وظيفة متخصصة والتزام بوحدة القيادة واتصالات رسمية بين الوظائف وماشابه ، أصبحت مفاهيم قديمة لاتلبى طلبات السوق . المدلول الواضح أن التجريب مع هياكل تنظيمية جديدة وأشكال جديدة من السلطة أمر لاسيل إلى تجاهله . إضافة إلى ذلك هناك اهتمام كبير بأن الوضع التنظيمي المتعلق "كسب-خسارة" ، حيث جانب واحد يكسب والجانب الآخر يخسر يعتبر مخطئاً بالوظيفة على المدى الطويل ، ويجب أن يستبدل بوضع "كسب - كسب" . إن خلق حركات تنظيمية تعاونية بدلاً من تنافسية هو مهمة أساسية لقادة المنظمة .

هناك افتراض رئيسي في تطوير المنظمات هو أن الاحتياجات والطموح للإنسان هما أسباب الجهد المنظم في المجتمع ، وهذا يفترض أنه من الأفضل أن يكون هناك منظور تطوري والبحث عن فرص فيها ، كذلك نجد أناساً يعيشون تطوراً شخصياً ومهنيًا ، وهذا التوجيه يساعد على خلق الإشباع النفسي . والاعتقاد أن الناس مهمون يؤدي إلى نتيجة أنهم يصبحون مهمين ، والاعتقاد أن الناس يمكن أن ينموا وأن يتطوروا شخصياً ، مع الجدارة التنظيمية تؤدي إلى حصول تلك النتيجة . الافتراضات التفاضلية والتطويرية عن الناس تؤدي ضمناً إلى كسب فوائد مفيدة للمنظمة وأعضائها .

أخيراً من الممكن إيجاد منظمات إنسانية تطويرية تمكينية في جانب ، وفي الجانب الآخر تكون ذات أداء عالٍ من حيث الإنتاجية والجودة في المنتج والربحية . يأتي البرهان على هذا الافتراض من عدد كبير من الأمثلة ، حيث إن وضع الناس أولاً يؤدي إلى ربح وأداء كبير . المدلول هو أن الناس من الموارد المهمة للمنظمة ، حيث إنهم مصدر للإنتاجية والربحية ويجب أن يعاملوا باهتمام .

في هذا الجزء أوضحنا أن للقيم والافتراضات مدلولات مباشرة في كيفية تنظيم العمل والناس وكيف يتحقق الجانب الأفضل من الجهد الإنساني . معظم ممارسات تطوير المنظمات مهمة بتصميم الممارسات التنظيمية ودمجها مع مدلولات هذه الافتراضات والقيم .

دراسة القيم :

ننهي هذا الفصل بمراجعة نتائج بحث مسحي للقيم أعطى مؤخراً لممارسي تطوير المنظمات بواسطة روبرت هيرلي وآلان شيرش ووارنر بيرك ودونالد آيند (Robert Hurley, Allan Church, Warner Burke and Donald Eynde) ^(٣٦) . اختار المؤلفون ١٠٠٠ ممارس لتطوير المنظمات من قوائم شبكة تطوير المنظمات وقسم تطوير المنظمات في الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ، وأرسلوا إليهم مسحاً مختصراً ، وتم استرجاع ٢٨٩ استجابة في المقابل . ركز المسح على ثلاثة مواضيع عامة وهي :

- ١ - ماذا جذبك لتطوير المنظمات ؟ .
 - ٢ - ماهي القيم التي تعتقد أنها متلازمة مع عمل تطوير المنظمات اليوم ؟ .
 - ٣ - ماهي القيم التي يفترض أن تكون ملازمة لعمل تطوير المنظمات اليوم ؟ .
- في الإجابة على السؤال الأول كانت هناك أكثر من خمس إجابات متكررة وهي :

- ١ - لإيجاد التغيير .
- ٢ - للتأثير الإيجابي على الناس والمنظمات .
- ٣ - لتعزيز الفاعلية والربحية للمنظمات .
- ٤ - التعلم والنمو .
- ٥ - ممارسة النفوذ والتأثير . ^(٣٧)

للإجابة على سؤالي القيم صنف المستجيبون (٣١) قيمة مُعبر عنها بعبارات على مقياس خماسي متدرج من ١ (قليل الأهمية) إلى ٥ (مهم إلى أبعد حد) وأخذ متوسط للقيم العالية بعد ذلك . بالنسبة للسؤال عن ماهي القيم التي يعتقد المستجيبون أنها ملازمة لعمل تطوير المنظمات اليوم ، كانت القيم العالية التي تعتبر مهمة هي :

- ١ - لزيادة الفاعلية والكفاءة .
- ٢ - إيجاد الانفتاحية في الاتصالات .
- ٣ - تمكين الموظفين من التنفيذ .
- ٤ - تعزيز الإنتاجية .
- ٥ - تشجيع المشاركة التنظيمية .

بالنسبة للسؤال عن قيم المستجيبين التي يرون أنها ينبغي أن تكون ملازمة لعمل تطوير المنظمات اليوم كانت القيم الخمس العالية هي :

- ١ - تمكين الموظفين من التنفيذ .
- ٢ - إيجاد الانفتاحية في الاتصالات .
- ٣ - تسهيل ملكية العملية والمنتج .
- ٤ - تشجيع الثقافة التعاونية .
- ٥ - تشجيع البحث والتعليم المستمر .^(٢٨)

تظهر هذه النتائج مترابطة مع النقاش الحاصل في هذا الفصل . والأمنية أن تكون القيم هي الاهتمام بالإنسانية والديمقراطية ، والقيم الظاهرة تتعلق بالفاعلية التنظيمية وبالاهتمامات الإنسانية والديمقراطية .

القيم ليست أبداً جامدة بل هي متغيرة عبر الوقت . التغيرات السريعة في نواحي التقنية الاجتماعية والتغيرات التنظيمية التي تحدث ، تؤدي فعلياً إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح واعتقادات جديدة عن ماذا يُقصد بالجد مادام علماء السلوك والمديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وتنظيم الهياكل وطرق جعل الجهد الإنساني أقرب ما يكون للمثال .

ملاحظة ختامية :

يرتكز حقل تطوير المنظمات على أساسيات قيم وافتراضات عن الناس والمنظمات ، وتساعد هذه الاعتقادات على توضيح ماهو تطوير المنظمات ، كما تساعد أيضاً على أن تكون دليلاً للتنفيذ . إن هدف هذا النقاش هو تزويد القارئ بتقدير عن قيم تطوير المنظمات وشرح من أين أتت . كانت هذه القيم لتطوير هذه المنظمات تعتبر متطرفة في الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي ولكنها اليوم مقبولة على نطاق واسع .

الباب الثاني

نظرية وإدارة تطوير المنظمات

- الفصل الخامس : أساسيات تطوير المنظمات .**
- الفصل السادس : إدارة عملية تطوير المنظمات .**
- الفصل السابع : البحث العملي وتطوير المنظمات .**

الفصل الخامس

أساسيات تطوير المنظمات

يوضح هذا الفصل الأساسيات التي تكوّن تطوير المنظمات : النظرية ، والممارسة والفن ، والعلم . تشكل هذه الأساسيات القواعد المعرفية التي على ضوئها تأسس تطوير المنظمات ، هذا الأساس المعرفي أستخدم من قبل القادة وممارسي تطوير المنظمات للتخطيط وتنفيذ برامج تغيير ناجحة . وفي هذا النقاش سوف نتعلم بأى شىء يفكر ممارسو تطوير المنظمات ؟ وكيف يفكرون أثناء انخراطهم فى المهام المعقدة لتحسين أداء وظائف التنظيم ؟ .

يتصف الأساس المعرفي لتطوير المنظمات بكونه واسعاً ومستمراً وفى حالة تطور . وفى هذا الفصل نصف مانعتقد أنه الأكثر أهمية فى الحقل ، وسوف نفحص المفاهيم التالية :

- نماذج ونظريات التغيير المخطط .

- نظرية النظم .

- المشاركة والتمكين .

- الفرق والعمل الجماعى .

- هياكل تعلم متوازية .

- إستراتيجية التغيير المعيارية التعليمية .

- علم السلوك التطبيقي .

- البحث العلمى .

نماذج ونظريات التغيير المخطط :

تطوير المنظمات هو تغيير مخطط فى البيئة التنظيمية ، وتطوير نماذج التغيير المخطط سهل عملية تطوير المنظمات . تصور النماذج والنظريات ، فى كلمات ، أو صور ، الجوانب المهمة لبعض الظواهر ، وتصف هذه الجوانب كمتغيرات وتحدد العلاقة بين هذه المتغيرات . وتُعد نظريات التغيير بدائية نوعاً ما فيما يتعلق بتوضيح العلاقة بين المتغيرات ، ولكنها جيدة من ناحية تحديد أهم المتغيرات الداخلة فى التغيير ، وتبشر عدد من النظريات الحديثة بزيادة فهمنا عن ماذا يحدث ، وكيف يحدث فى أوضاع

التغيير المخطط ؟ هدفنا هنا تقديم إطار للتفكير عن التغيير المخطط عن طريق استكشاف عدد من النماذج في الأدبيات .

قدم كيرت لوين فكرتين عن التغيير ، ولا تزال للفكرتين تأثير قوى منذ الأربعينيات من القرن العشرين الميلادي ^(١) . **الفكرة الأولى** تبين أن ما يحدث في وقت معين هو نتيجة قوى معاكسة ، فالوضع الراهن لما يحدث الآن ، هو نتاج قوى تدفع في اتجاهات معاكسة ، على سبيل المثال مستوى الإنتاج لمنشأة للتصنيع يمكن التفكير فيه على أساس أنه نقطة توازن ناتجة من تصارع قوى ، بعض القوى تدفع في اتجاه مستويات أعلى من الإنتاج ، وبعض القوى تدفع نحو مستويات أدنى من الإنتاج . ينحو مستوى الإنتاج إلى أن يظل ثابتاً ؛ نظراً لأن قوى المجال تظل ثابتة . على نفس النمط يمكن التفكير في مستوى الروح المعنوية في المصنع على أساس أنه نتيجة نقطة توازن ، على الرغم من أن الروح المعنوية يمكن أن تصبح أفضل ، أو أسوأ بقليل في بعض المناسبات ، إلا أنه بشكل عام تحوم حول فكرة نقطة التوازن كنتيجة لقوى المجال ، بعض القوى تدفع باتجاه مستوى أعلى للروح المعنوية وبعض القوى تدفع نحو تخفيض الروح المعنوية . وباستخدام ترتيب يُسمى تحليل قوى المجال ، يمكن تحديد القوى الرئيسية التي تحدد قوى المجال ومن ثم تُطوّر خطط للتنفيذ لتحقيق نقطة توازن في اتجاه أو آخر . هذه الفكرة المتعلقة بالوضع الراهن كنتيجة لقوى المجال ، فكرة قوية للتفكير في مرونة أوضاع التغيير .

الفكرة الثانية للوين هي نموذج لعملية التغيير نفسها ، حيث يذهب لوين إلى أن التغيير عملية ذات ثلاث مراحل : مرحلة **إذابة** السلوك القديم ، ومرحلة **التحرك** نحو مستوى جديد من السلوك ، ومرحلة **استقرار** السلوك في المستوى الجديد . يستلزم التغيير الاتجاه من نقطة توازن إلى نقطة توازن أخرى . خذْ على سبيل المثال الرجل الذي يدخن ويرغب في الإقلاع عن هذه العادة . النموذج ذو الثلاث مراحل ، ينص على أنه يجب أولاً التخلص من السلوك القديم الخاص بالتدخين حيث يعني ذلك الاعتقاد أن التدخين بالنسبة له عمل غير جيد ، ولذلك يجب إيقاف التدخين . بعد ذلك يجب أن يتجه إلى تغيير سلوكه من شخص يدخن إلى أن يصبح شخصاً غير مدخن . أخيراً سلوك عدم التدخين يجب أن يصبح مستديماً ؛ حتى يصبح عدم التدخين نقطة التوازن الجديدة ، ولعمل هذا يجب أن تكون هناك قوى جديدة لساندة هذا السلوك الجديد .

يُعد نموذج كيرت لوين **بمراحله** الثلاث أداة معرفية لفهم أوضاع التغيير . أخذ أدجر شاين هذه الفكرة الرائعة وطورها وذلك بتحديد الآلية النفسية الموجودة في كل مرحلة ، كما تم توضيحها في جدول (١/٥) ^(٢) .

في **المرحلة الأولى** : الانعتاق ، يخلق الإلغاء ألماً وعدم راحة وهذا يسبب شعوراً بالذنب والقلق مما يدفع بالشخص نحو التغيير ، ومالم يكن الشخص يحس براحة في حالة الإقلاع عن السلوكيات القديمة ويطلب الجديدة ، فالتغيير لن يحدث . لذلك يجب أن يشعر الشخص بالسلامة النفسية لكي يستبدل السلوكيات القديمة بأخرى جديدة .

جدول (١/٥) نموذج المراحل الثلاث لعملية التغيير

المرحلة (١) : الانعتاق : إحداث حوافز واستعداد للتغيير من خلال :

- أ - عدم التأكيد ، أو فقدان التأكيد .
- ب - إحداث الشعور بالذنب ، أو القلق .
- ج - تدبير السلامة النفسية .

المرحلة (٢) : التغيير من خلال إعادة بناء الإدراك : مساعدة العميل لرؤية الأشياء والحكم على الأشياء والإحساس بالأشياء وردة الفعل للأشياء بشكل مختلف بناءً على نظرة جديدة مستقاة .

- أ - الانتماء لدور نموذجي جديد أو قدوة .
- ب - مسح للبيئة بحثاً عن معلومات مفيدة .

المرحلة (٣) : الاستقرار : مساعدة العميل على استيعاب النظرة الجديدة في :

- أ - الشخصيات الكلية والفكرة الشخصية .
- ب - العلاقات المهمة .

المصدر :

Edger H. Schein, Process Consultation, Vol II (Table 6-1). p.93. © 1987 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reprinted by permission of the publisher.

فى المرحلة الثانية : التحرك يدخل الشَّخص إعادة بناء الإدراك ، حيث يحتاج الشخص إلى معلومات ودليل يوضح أن التغيير مرغوب وممكن ، وهذا يحدث عن طريق الاقتداء بنموذج مثالى ، أو بجمع معلومات ذات علاقة من البيئة .

المهمة الأساسية فى المرحلة الثالثة - الاستقرار - وهى دمج السلوكيات الجديدة فى اتجاهات وشخصية الفرد ، وهذا يعنى أن تثبت التغييرات المطلوبة يتطلب الفحص لمعرفة مدى ملائمتها للفرد من جهة ، وملائمتها للبيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد . إن مصطلح "العلاقات المهمة" يعود إلى الأشخاص المهمين فى البيئة الاجتماعية للفرد ، وهل يتقبلون هذه التغييرات . نحن نعتقد أن نموذج لوين وامتداده النموذج المقدم من شاين ، يزودان بطرق ممتازة للتفكير عن التغيير والتخطيط للتغيير .

وتعديل آخر فى نموذج لوين تم اقتراحه من قبل رونالد لبيت وجين واتسون وبروس وستلى (Ronald Lippitt, Jeanne Watson and Bruce Westley) الذين طوروا نموذج الثلاث مراحل إلى نموذج من سبع مراحل يمثلون عملية الاستشارة ، والمراحل السبع هى على النحو التالى :

- المرحلة (١) تطوير الحاجة للتغيير وهذا مماثل لمرحلة الانعتاق عند لوين .
- المرحلة (٢) تأسيس علاقة للتغيير ، حيث يرتبط نظام عميل بحاجة للمساعدة مع وسيط للتغيير من خارج النظام ويؤسسان علاقة عمل مع بعضهما .
- المرحلة (٣) توضيح أو تشخيص مشكلة نظام العميل .
- المرحلة (٤) فحص المسالك البديلة والأهداف ، وتأسيس الأهداف والعزم على التنفيذ .
- المرحلة (٥) تحويل النوايا إلى جهد حقيقى للتغيير المراحل (٣ و٤ و٥) تتماثل مع مرحلة التحرك عند لوين .
- المرحلة (٦) تعميم وتثبيت التغيير وهذا يتماثل مع مرحلة الاستقرار عند لوين .
- المرحلة (٧) الوصول الى إنهاء العلاقة مع العميل فيما يختص بالاستشارة (٣) .

يوضح نموذج السبع مراحل الترتيب المنطقى لمراحل استشارة تطوير المنظمات ومعظم الممارسين يعرفون هذا النموذج . وهناك نماذج ماثلة تم تطويرها بواسطة

كولب وفروهمان وبواسطة بيرك (Kolb and Frohman and Burke) ^(٤) . أما "خرائط الطرق" (Road Maps) فهي مفيدة للتفكير فى التغيير .

يوضح نموذج شمولى للتغيير عمله رالف كيلمان (Ralph Kilmann) النقاط المهمة الفاعلة للتعامل مع التغيير لكى يحدث . وسوف نقوم بتوضيح نموذج "تغيير النظام ككل" المعروف فى كتابه : "إدارة ماوراء الحل السريع" ^(٥) (Managing Beyond the Quick Fix) ، حيث توجد خمس خطوات متتالية فى هذا النموذج :

- ١ - بدء البرنامج .
 - ٢ - تشخيص المشاكل .
 - ٣ - جدولة المسارات .
 - ٤ - تنفيذ المسارات .
 - ٥ - تقييم النتائج .
- ويستغرق تنفيذ البرامج من سنة إلى خمس سنوات .

ويستلزم بدء البرنامج تأكيد الاهتمام والدعم من الإدارة العليا ، ويستلزم تشخيص المشاكل عمل تحليل شامل للمشاكل والفرص التى تواجه المنظمة ، وهذه المشاكل والفرص تُصبح لاحقاً أهدافاً للتدخلات . وتستلزم جدولة المسارات للتنفيذ التدخل فى خمس نقاط مهمة فاعلة: تسمى (مسارات) وهى موجودة فى كل المنظمات وإذا تم توظيفها بشكل جيد ، فهذا يضمن لها النجاح . ومسارات كيلمان الخمسة هى :

- ١ - مسار الثقافة .
- ٢ - مسار مهارات الإدارة .
- ٣ - مسار بناء الفريق .
- ٤ - مسار البناء الإستراتيجى .
- ٥ - مسار نظام المكافآت .

تشمل التدخلات برامج تدريبية وجلسات لحل المشاكل ونقداً للممارسات والإجراءات الحالية . ويوضح كيلمان المسارات الخمسة على النحو التالي :

ماذا يؤدي كل مسار للمنظمة ؟ يساعد مسار الثقافة على الثقة والاتصالات والاشتراك في المعلومات ، والتوجه نحو التغيير بين الأعضاء ، والظروف التي يجب إيجادها قبل أي جهد تحسيني يمكن أن يكتب له النجاح . يزود مسار مهارات الإدارة كل طاقم الإدارة بطرق جديدة للتعامل مع المشاكل المركبة والافتراضات المستترة . يغرس مسار بناء الفريق الثقافة الجديدة والمهارات الإدارية المحدثة في كل وحدة عمل وبذلك يتم إدخال التعاون في جميع أرجاء المنظمة ، وبالتالي يمكن مواجهة المشاكل المعقدة بالمعرفة والمهارات المتوفرة . يطور مسار البناء الإستراتيجي ، إما خططاً إستراتيجية جديدة تماماً ، أو معدلة للمنظمة وبعد ذلك تُصنف الأقسام والوحدات وجماعات العمل والوظائف والمصادر جميعها خلف التوجه الإستراتيجي الجديد . يؤسس مسار نظام المكافآت حوافز على أساس الأداء: تدعم كل التحسينات وتعزز رسمياً الثقافة الجديدة واستخدام مهارات الإدارة المستحدثة وجهود الفريق التعاونية داخل وبين جماعات العمل^(٦) .

تنفذ هذه المسارات في مراحل متتالية ، بداية بمسار الثقافة ، فالمهارات الإدارية ، فمسار بناء الفريق وهكذا . جرب كيلمان نموذجاً في عدد من الشركات ، مثل : ايه تي وتي ، ايستمان كوداك ، فورد ، جنرال اليكتريك ، جنرال فودز ، تي آر دبليو ، وستنجهاوز ، وزيروكس (AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, General Foods, TRW, Westinghouse, and Xerox) ، وتحصل على نتائج جيدة . نحبذ نحن هذا النموذج نظراً لطبيعته الشمولية ولتوضيحه للنقاط الخمس الفاعلة المهمة ، ونظرتة الكلية لتغيير المنظمة والتطوير .

طور جري بوراس^(٧) (Jerry Porras) نموذجاً آخر مفيداً هو نموذج "التحليل المتدفق" الذي هو عبارة عن عرض لمشاكل المنظمة بشكل بياني ، ومن ثم فحص التداخلات بين المشاكل وتعريف المشاكل الأساسية ذات الترابطات بشكل بياني ، ثم البحث عن التنفيذ الصحيح لحل المشاكل . يعتبر التحليل المتدفق معقداً وصعب الاستخدام ولكنه قيم تماماً إذا استخدم كنموذج للتفكير عن التغيير ووسيلة لإدارة التغيير .

صنف بوراس الجوانب المهمة **لوضع العمل** (بيئة العمل للناس) إلى أربعة أنواع من المتغيرات ، أسماها ترتيبات "التنظيم" و"العوامل الاجتماعية" و"التقنية" و"الوضع المكانى" . تشتمل ترتيبات التنظيم على الأهداف والإستراتيجيات والبناء الهيكلى والسياسات والإجراءات الإدارية وأنظمة المكافآت والملكية ، وتشتمل "العوامل الاجتماعية" على الثقافة والنمط الإدارى وعمليات التفاعل والأنماط غير الرسمية وشبكات العمل والخصائص الفردية . وتشمل "التقنية" العدد والتجهيزات والمكانن وتقنية المعلومات وتصميم الوظيفة وتصميم تدفق العمل والخبرة الفنية والإجراءات التقنية والأنظمة التقنية . ويشمل "الوضع المكانى" تشكيل المساحة والجو المكانى والتصميم الداخلى والتصميم المعمارى ^(٨) . تكون هذه الأنواع الأربعة من المتغيرات التدفقات الأربعة من التحليل المتدفق .

بعد ذلك يُجرى تشخيص دقيق لمشاكل المنظمة وتصور لعوائق الفاعلية من خلال جلسات العصف الذهنى والمقابلات والاستبانات والطرق الأخرى . وتقوم مجموعة عمل ممثلة لجميع الأقسام فى المنظمة بمراجعة المشاكل والعوائق ومناقشتها إلى أن يكون هناك اتفاق عليها ، ومن ثم يتم تصنيف كل مشكلة فى واحدة من التدفقات . تُرسم أربعة أعمدة على الورقة وعنوانيها تُسمى "ترتيبات التنظيم" و"العوامل الاجتماعية" و"التقنية" و"الوضع المكانى" وفى ذلك يقول بوراس :

أثناء تصنيف المشاكل يتم وضعها على خريطة التدفق فى العمود المناسب . وبعد أن يتم تصنيف كل المشاكل المتعرف عليها ، يقوم محلل بالكشف عن التداخل بين المشاكل . ويتطلب الأمر بعد ذلك تجميعاً للمشاكل فى مجموعات ، ثم تركيز المشاكل المتعددة فى عدد أصغر من المواضيع المنفردة ^(٩) .

ويلاحظ بعد ذلك التداخل بين المشاكل ، حيث المشاكل ذات التداخلات المتعددة تصنف كمشاكل جوهرية ، وتطور خطط التنفيذ لتصحيح المشاكل الجوهرية . وتوضح خطط التنفيذ ونتائجها ، كمسار فى خريطة التدفق .

خطط التنفيذ هي عبارة عن تدخلات تطوير المنظمات وهي موجهة نحو حل المشاكل الجوهرية . يوجه برنامج تطوير المنظمات بشكل منظم لحل المواضيع المتعرف عليها ، وبهذا يتم علاج الخلل الحاصل في أي من المتغيرات الأربعة والتي تكون وضع العمل التنظيمي . تعدل برامج تطوير المنظمات الترتيبات التنظيمية والعوامل الاجتماعية والتقنية والوضع المكاني والتي بالمثل تحدث تغيرات في سلوكيات الأفراد في العمل ؛ لذلك في تحليل التدفق تُغير برامج تطوير المنظمات الوضع المكاني وهذا يؤدي إلى تغيير في السلوك الذي يؤدي بدوره إلى تحسين تنظيمي . يقول بوراس وروبرتسون : طالما أن الوضع المكاني هو البيئة ، حيث يعمل الناس ، وطالما أن البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحديد سلوكيات الأفراد ، تحدد هذه العوامل الخصائص التي لو غيرت سوف تحدث تغييراً في سلوكيات الأفراد الموظفين في العمل^(١٠) . نحن نعتقد أن تحليل التدفق مهم لفهم عمليات التغيير المخطط .

النموذج الأخير الذي سيتم تناوله ، هو نموذج بيرك وليتوين الخاص بالأداء الفردي والتنظيمي الذي طور بواسطة وارنر بيرك وجورج ليتوين (Warner Burke and George Litwin)^(١١) . يوضح هذا النموذج المتغيرات المتداخلة في عملية خلق تغيير من الدرجة الأولى وتغيير من الدرجة الثانية والتي يسميها المؤلفان ، "التغيير الإجرائي" و "التغيير التحولي" على الترتيب . ولتذكر أن الدرجة الأولى للتغيير تطويرية ، تكيفية فيها تتغير مظاهر المنظمة؛ لكن طبيعتها الأساسية تظل كما هي . تعتبر الدرجة الثانية من التغيير جذرية وأساسية للمنظمة تعدل فيها طبيعة المنظمة بطرق أساسية . لفهم النموذج من الضرورة بمكان التفرقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وبين التغيير الإجرائي والتغيير التحولي .

يقصد بالمناخ التنظيمي تقييم الأفراد الجماعي لمنظمة من حيث نوع العمل؛ جيد أم سيئ . مبهج ، دافئ ، بارد ، شاق ، بسيط وهكذا . يعتمد هذا الإدراك على ممارسات الإدارة والأنظمة في المنظمة والإجراءات وهذه الأمور مرنة نسبياً ويمكن تغييرها مع التغيرات في العمليات التنظيمية المؤسسة عليها . يوضح ليتوين بأن اختلاف المناخ يمكن إحداثه في "المنظمات" المعملية عن طريق التعامل مع الأهداف التنظيمية والممارسات . أكثر من ذلك يؤدي هذا الاختلاف في المناخ إلى سلوكيات

مهمة مختلفة من قبل أعضاء المنظمة . الثقافة التنظيمية هي أيضاً تقييم جماعى من قبل المنظمة ، ولكن الثقافة تقوم على قيم وأعراف وافتراسات أعمق ودائمة نسبياً وعادة غير شعورية .

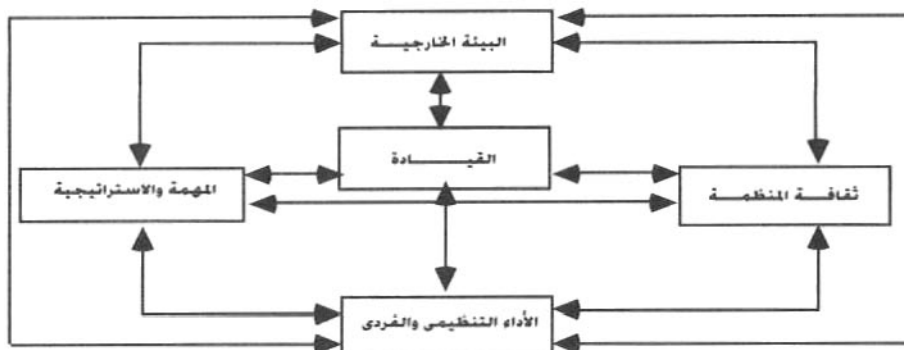
جاءت المفاهيم الخاصة بالإجرائية والتحويلية من بحوث القيادة ، حيث لوحظ أن بعض القادة لديهم المقدرة على الحصول على أداء رائع من التابعين ، فى حين أن قادة آخرين ليست عندهم هذه المقدرة ^(١٢) . القادة التحويليون "يلهمون أتباعهم على تجاوز رغباتهم ومصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ، وكذلك هم الذين لديهم تأثير رائع وعميق على التابعين" بينما نجد القادة الإجرائيين ، "هم القادة الذين يوجهون ، أو يحفزون أتباعهم تجاه أهداف محددة عن طريق توضيح الدور ومتطلبات العمل" ^(١٣) . القيادة الإجرائية تتضمن تبادلاً معقولاً بين القائد والتابع وهذا يؤدي إلى أداء "طبيعى" ، القيادة التحويلية تتضمن تأثيراً قوياً وهذا يؤدي إلى قمم جديدة فى الأداء . يتضمن الإجرائى الدرجة الأولى للتغيير ، فى حين يتضمن التحويلي الدرجة الثانية للتغيير . ويوضح الشكل (١/٥) نموذج بيرك - ليتوين .

قد يبدو للوهلة الأولى أن النموذج معقد ، ولكنه يصبح أكثر وضوحاً حين يُجزأ ، كما توضح ذلك الأشكال (٢/٥) و (٣/٥) .

يقترح بيرك وليتوين أن التدخلات الموجهة نحو القيادة والمهام والإستراتيجية وثقافة المنظمة تؤدي إلى تغيير تحويلى ، أو تغيير أساسى فى ثقافة المنظمة (كما يوضح ذلك شكل ٢/٥) . فى الجانب الآخر نجد التدخلات الموجهة نحو الممارسات الإدارية والبناء الهيكلى والأنظمة ، تؤدي إلى تغيير إجرائى ، أو تغيير فى مناخ المنظمة (كما يوضح ذلك شكل ٣/٥) وفى ذلك يقول بيرك :

هناك مجموعتان مختلفتان للحركية التنظيمية ، واحدة منها مرتبطة بتغيير الجانب الإجرائى للسلوك الإنسانى ، أو التفاعلات والتبادلات اليومية وهذا يكون المناخ . والمجموعة الأخرى تهتم بعمليات التحول الإنسانية : أى بقفزات فجائية فى السلوك ، هذه العمليات التحويلية مطلوبة لتغيير حقيقى فى ثقافة المنظمة ^(١٤) .

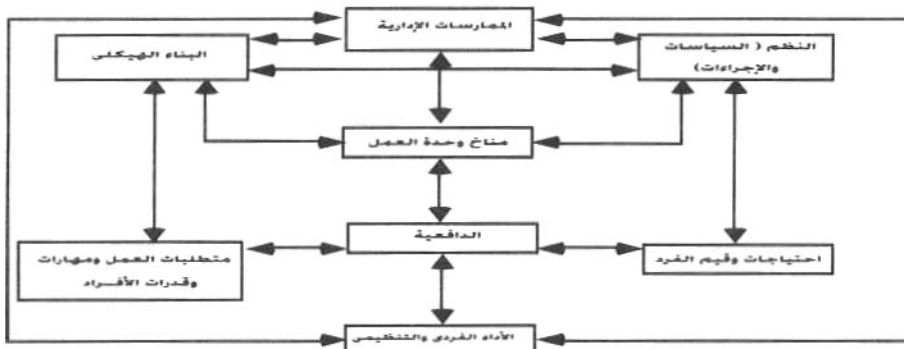
شكل (٢/٥)
العوامل التحويلية



المصدر :

W.Warner Burke, Organization Development, Second Edition (Figure 7-2). P.130 © 1994 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reprinted by permission of the publisher.

شكل (٣/٥)
العوامل الإجرائية



المصدر :

W.Warner Burke, Organization Development, Second Edition (Figure 7-3). P.131 © 1994 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reprinted by permission of the publisher.

يوضح الجزء الأعلى من شكل (١/٥) المتغيرات المرتبطة بالتغيير التحويلي ، هذه المتغيرات تحمل ثقلاً أكبر وتؤثر في الثقافة بشكل أساسي . في حين يوضح الجزء الأسفل من شكل (١/٥) المتغيرات المتعلقة بالتغيير الإجرائي ، وهذه المتغيرات تُسبب تغييراً في مناخ المنظمة ، كما أنها أقل قوة على إحداث التغيير التنظيمي .

نحن نعتبر نموذج بيرك ليتوين تقدماً مهماً للتفكير في التغيير المخطط . يحدد ممارس تطوير المنظمات وضع التغيير ، ومن ثم يقرر نوع التغيير المطلوب (إجرائي أو تحويلي) ، وبعد ذلك يوجه التدخلات نحو عناصر المنظمة التي تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب . ويوحى البحث بواسطة بيرك وطلابه ، أن النموذج يعمل كما هو مطلوب ^(١٥) . ومثل هذه التأكيدات مطمئنة .

باختصار نماذج ونظريات التغيير المخطط تزودنا بأساسيات مهمة في تطوير المنظمات ، والنماذج التي تمت مراجعتها هنا تساهم في هذه الأساسيات .

نظرية النظم :

الأساس الثاني لتطوير المنظمات : هو نظرية النظم التي تنظر إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعل مع البيئات المحيطة . الهدف من هذا الجزء هو شرح نظرية النظم ووصف خصائصها وكيف تساعد نظرية النظم على تطبيق تطوير المنظمات .

يعتبر ليدوج فون بيرتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) أول من أوضح مبادئ نظرية النظم العامة في عام ١٩٥٠ م ، وكاتز خان (Katz and Kahn) أول من طبقا نظرية النظم في المنظمات بشكل شمولي في عام ١٩٦٦ ^(١٦) . نظرية النظم واحدة من الأدوات الفكرية القوية لفهم حركية المنظمات والتغيير التنظيمي . يعرف فاجن (Fagen) النظام على أنه "مجموعة من العناصر ذات العلاقة فيما بينها من ناحية وبين صفاتها من ناحية أخرى" ^(١٧) . ويقصد بيرتالانفي بالنظم "مجموعة من العناصر تكون متفاعلة مع بعضها" ^(١٨) . ويعرّف كاست وروزنزويج (Kast and Rosenzweig) النظام على أنه

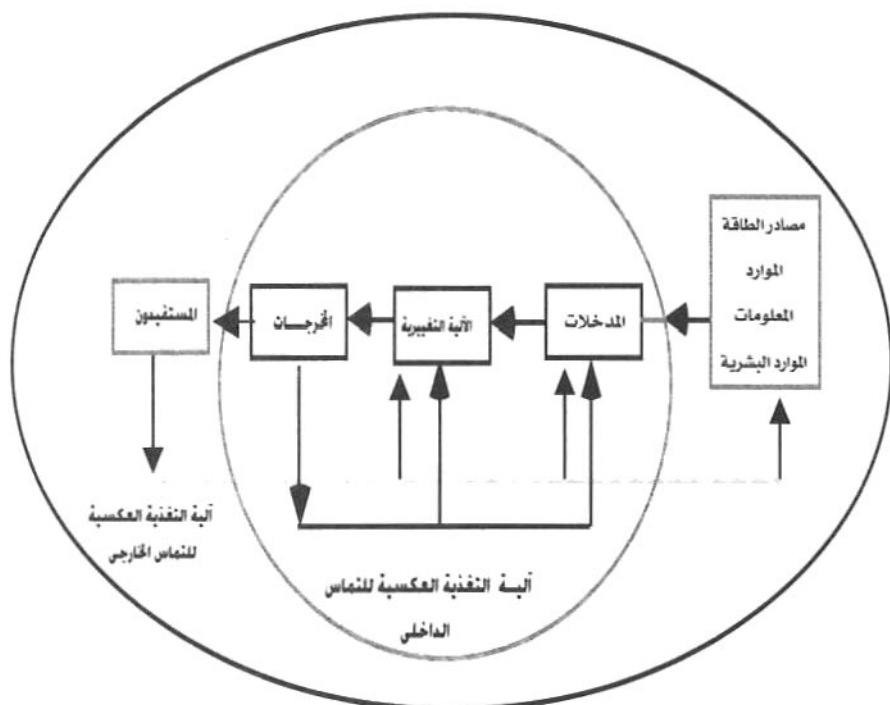
تنظيم مُتحدّ يتكون من جزأين أو أكثر معتمدين بشكل متبادل ومكوناتهم ، أو الأنظمة الفرعية وموصوف بحدود محددة في بيئتها الأساسية^(١٩) . ويقول هانا (Hanna) **النظام ترتيب لأجزاء ذات علاقة متبادلة** . والكلمات "ترتيب" و "العلاقة المتبادلة" تصف عناصر متبادلة الاعتماد ، تشكل كياناً هو النظام : لذلك حينما يأخذ الشخص مدخل النظم يتم البدء بتعريف الجزء الخاص بالمفردات ، ثم التعمق لفهم تفاعلها الجماعي^(٢٠) . للتخصيص يشير **النظام** إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر تشكل كل معرف ، أو وحدة متكاملة .

طبيعة وحركية وخصائص الأنظمة المفتوحة معروفة تماماً ، فالمنظمات هي نظم مفتوحة ، لذلك تؤدي دراسة الأنظمة المفتوحة إلى فهم جيد للمنظمات . وننظر هنا إلى خصائص الأنظمة المفتوحة بمناقشة مبنية على شرح تفسيري بواسطة كاتز وكان وهانا^(٢١) .

كل المنظمات المفتوحة عبارة عن أليات مكونة من **مدخلات وعمليات ومخرجات** . تأخذ المنظمات المدخلات من البيئة في شكل طاقة ومعلومات وأموال وأفراد ومواد أولية وهكذا ، وبعد ذلك تقوم بمعالجة للمدخلات من خلال العمليات **التحويرية** أو العمليات **التحويلية** ، أو العمليات **التغيرية** التي تغير هذه المدخلات ، ومن ثم تصدرها للبيئة في شكل مخرجات . كل من هذه العمليات النظامية الثلاث يجب أن تؤدي بشكل جيد : لكي يكون النظام فعالاً ويستمر في البقاء ، ويوضح الشكل (٤/٥) النظام في شكل بياني .

كل نظام له حدود تفصله عن بيئته ، هذه الحدود تصف النظام ، ما بداخل الحدود هو النظام ، وما بخارج الحدود هي البيئة . والقاعدة الجيدة لرسم الحدود هي أن تبادلاً أكثر للطاقة يحدث داخل الحدود أكثر مما يحدث خارجها . الحدود للمنظمات المفتوحة هي منفذ يسمح بتبادل المعلومات والموارد والطاقة بين النظام والبيئة ، والبيئة هي كل شيء خارج النظام .

شكل (٤/٥)
النظام في تفاعله مع بيئته



الأنظمة المفتوحة لها **أهداف وغايات** هي أسباب وجودها ، ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن تكون هذه الغايات متوازنة مع غايات واحتياجات البيئة ، فعلى سبيل المثال غايات المنظمة سوف تنعكس على مخرجاتها ، وإذا لم تكن هناك حاجة لهذه المخرجات من قبل البيئة فسوف تنتهي المنظمة .

ينص قانون الأنثروبى (الطاقة غير المستفادة) أن الأنظمة تتوقف عن العمل وتتفكك ما لم تعكس اتجاه عمليات الطاقة غير المستفادة عن طريق جلب طاقة أكثر مما تستخدم . تدخل المنظمات فى حالة الأنثروبى السلبى إذا كانت تتبادل مخرجاتها بمدخلات كافية لحماية المنظمة من التوقف . **والمعلومات** مهمة للنظام فى عدد من الأوجه ،

والتغذية العكسية عبارة عن معلومات من البيئة عن أداء النظام . وتتطلب الأنظمة نوعين من التغذية العكسية ، السلبية والإيجابية ، وفي ذلك يقول هانا : "تقيس التغذية العكسية السلبية ما إذا كانت المخرجات متناغمة مع الأهداف والغايات أم لا ، وأيضاً تُعرف على أنها تغذية عكسية تصحيحية للانحرافات . التغذية العكسية الإيجابية تقيس ما إذا كانت الأهداف والغايات متوازنة مع احتياجات البيئة ، وتُسمى في بعض الأحيان تغذية عكسية موسعة للانحرافات" ^(٢٢) . على سبيل المثال مركبة فضائية متجهة إلى القمر ضلت مسارها سوف تصلها معلومات في شكل تغذية عكسية سلبية لتصحيح المسار ، ولكن إذا تم تغيير (هدف) المهمة ، فالمعلومات يطلق عليها تغذية عكسية إيجابية ، والنظام سوف يتلاءم مع الهدف الجديد ولكن "الرجوع إلى الأرض" . ومثال آخر عن التغذية العكسية السلبية والإيجابية ، افترض أن شركتك تنتج مركبات خفيفة بمعدل ١٠٠ مركبة في الشهر ، فالتغذية العكسية السلبية تنبئك إذا كنت تسير على خطة الإنتاج المخطط لها . وتأتي التغذية العكسية الإيجابية من البيئة لتوضح هل هناك حاجة للمركبات الخفيفة أم لا ؟ ويوضح هانا أن الاستفادة من الفكرتين توضحان أنه لا يكفي قياس المخرجات مقابل الأهداف المقصودة . فاستمرارية النظام يؤثر عليها بنفس القدر ، هل الأهداف مناسبة أم لا ^(٢٣) ؟.

تُمطر الأنظمة بوابل من المعلومات المتعددة: البعض منها مفيد وأغلبها غير مفيد ، لذلك ترتب الأنظمة المعلومات المفيدة (تضع لها رموزاً) وتدمجها؛ في حين تُبعد الأنواع الأخرى من المعلومات . على سبيل المثال تُعطي المنظمات في صناعة الوجبات السريعة اهتماماً كبيراً لمعلومات عن صناعتها ، معلومات عن التغذية وعادات الأكل والمنافسين وهكذا ، وعلى نفس المنوال يهتمون بمعلومات عن صناعات أخرى ، مثل الإلكترونيات والمناجم والفضاء وهكذا .

خاصية أخرى للأنظمة المفتوحة هي الحالة الثابتة أو مرونة الاتزان . تحقق الأنظمة حالة ثابتة ، أو نقطة توازن وتسعى للمحافظة على هذا التوازن ضد القوى المعاكسة سواء كانت داخلية أم خارجية ، وكما يوضح كل من كاتز خان المبدأ الأساسي هو المحافظة على خاصية النظام ^(٢٤) ، كذلك تنحو الأنظمة إلى التوسع والاختلاف والتخصص وتركيب أكثر تعقيداً عبر الوقت وهذا يطلق عليه التميز . ومع ازدياد التميز

هناك حاجة لزيادة الاندماج والتنسيق . وخاصة أخرى للأنظمة هي **النهائية المتساوية** والمبدأ هو أن هناك عدداً كبيراً من الطرق للوصول إلى مخرجات محددة ، في النظم مسالك عديدة للأهداف . ويمكن أن تكون هناك أنظمة فرعية في داخل الأنظمة الكبيرة والأنظمة ترتب في شكل تدرجى (هرم من النظم) من الأقل أهمية إلى مستوى أكثر أهمية .

تشرح هذه الخصائص للأنظمة المفتوحة العديد من الظواهر التي نلاحظها في المنظمات . لماذا تقاوم المنظمات التغيير؟ من أجل المحافظة على خاصية النظام عبر الحالة الثابتة ومرونة التوازن . لماذا تفشل الخطة (أ) مرة ومرتين ، ثم تتجح ؟ بسبب النهائية المتساوية . لماذا تتجه المنظمات نحو البيروقراطية والتعقيد ؟ التميز مع الاندماج والتنسيق المتلازمين . لماذا تقلس الأعمال؟ لماذا فشلت صناعة السيارات الأمريكية في الرد على التحدى اليابانى فيما يتعلق بالسيارات الصغيرة ؟ لأن الشركات افتقدت عمليات الترميز المناسبة وآلية التغذية العكسية الإيجابية .

من المفيد النظر إلى المنظمات على أساس مدخلات وعمليات ومخرجات للأنظمة ، وكل المنظمات تستورد الطاقة والمواد والمعلومات وماشابه كمدخلات ، وهذه تمثل وقوداً للنظام ، هذه المدخلات تُحول وتستخرج منها قيمة من خلال العمليات . تُصدر السلع والخدمات للبيئة كمخرجات يتم تبادلها مع المال والمواد الأولية والعمل والتي تصبح مدخلات جديدة .

وهناك تنوعان أساسيان لنظرية الأنظمة المفتوحة هما : نظرية النظم التقنو - اجتماعية وتخطيط النظم المفتوحة وهما يلعبان دوراً مهماً فى تطوير المنظمات وسنناقشهما بشكل مختصر .

نظرية النظم التقنو - اجتماعية طورت بواسطة تريست وإمرى وآخرين فى معهد تافستوك عام ١٩٥٠ م ، والفكرة خلفها أن كل المنظمات تحتوى على نظامين متداخلين ، النظام الاجتماعى والنظام التقنى ، والتغيير فى نظام سوف يؤثر فى النظام الآخر . وللوصول إلى مستوى عالٍ من الإنتاجية ورضا الموظفين يجب على المنظمات أن تبني بشكل يحقق أقصى قدر للنظاميين ، ونظم التقنو - اجتماعية تُعتبر الأساس الفكرى الرئيسى لجهود إعادة تصميم العمل وجهود إعادة بناء الهيكل التنظيمى ، وهما يمثلان جزأين نشيطين فى تطوير المنظمات اليوم .

طُوِّر عدد من مبادئ التصميم لتنفيذ نظرية النظم التقنو - اجتماعية، من هذه المبادئ الحد الأمثل للأنظمة الاجتماعية والتقنية وتشكيل مجموعات العمل المستقلة وتدريب أعضاء المجموعة على عدد من المهارات وتزويد تغذية عكسية ومعلومات للناس الذين يعملون ، وتحديد المهام الأساسية التي يجب تحقيقها ، وتمثل هذه المبادئ بعضاً من مبادئ نظرية النظم التقنو - اجتماعية التي استخدمت لبناء المنظمات لتحقيق مستوى عال من الفاعلية والكفاءة . المنظمات ذات المستوى العالي من الأداء ، عادة ماتستخدم المبادئ الخاصة بنظرية النظم التقنو - اجتماعية خاصة مجموعات العمل المستقلة (الفرق المنظمة ذاتياً أو الفرق المدارة ذاتياً) ، الفرق ذات المهارات المتعددة ، ومراقبة الانحراف عند المصادر والمعلومات الموجهة لنقطة التنفيذ أى للعمال الذين يعملون . هناك مراجعة ممتازة لأنظمة النظم التقنو - اجتماعية والمبادئ والممارسة موجودة في أعمال باسمر وباشا وكمنجز وهانا وبوش وشاني^(٢٥) (Passmore, Pava Cummings, Hanna, Bushe and Shani) .

وتطبيق مهم آخر لنظرية النظم في تطوير المنظمات هو التخطيط للأنظمة المفتوحة ، يقول هانا في ذلك :

في أواخر ستينيات القرن العشرين الميلادي طور فريق صغير من المستشارين بقيادة جيمس جليس كلارك وشارلز كرون وجي جايرام وويل مكويني وسيلة للتعامل مع التماس بين المنظمة والبيئة . أصبحت هذه الوسيلة معروفة **بالتخطيط للأنظمة المفتوحة** ، وكانت المحاولة الأولى لمساعدة المنظمات منهجياً لتحليل طلبات البيئة والتوقعات المرتبطة بها ، والتخطيط لمقابلة هذه الطلبات والتوقعات بنجاح^(٢٦) .

يتضمن التخطيط للأنظمة المفتوحة مسحاً للبيئة لتحديد الطلبات والتوقعات من المنظمات الخارجية وأصحاب المصالح ومن ثم تطوير سيناريوهات للمستقبل المتوقع للمنظمة من حيث الواقعية (مايمكن أن يحصل إذا استمرت المنظمة في نفس الاتجاه) ، ومن حيث المثالية (ماذا تود المنظمة أن يحصل ؟) ، ومن ثم تطوير خطط للتنفيذ للتأكد من أن الرغبات المستقبلية تتحقق . يستخدم معظم ممارسي تطوير المنظمات المخبرطين في إعادة تصميم المشاريع خليطاً من نظرية النظم التقنو-اجتماعية وتخطيط الأنظمة المفتوحة ، وعلى سبيل المثال هذا الخليط عادة مايستخدم في تصميم المنظمات ذات الأداء العالي .

فكر الأنظمة المفتوحة مطلوب لإيجاد المنظمات التي تتعلم حسب مايقول بيترسنج (Peter Senge) : المنظمات التي تتعلم مؤهلة للتعامل بفاعلية مع طلبات البيئة سريعة التغير . ويعتقد سنج أن هناك خمسة أنواع من حقول المعرفة يجب التمكن منها لإيجاد المنظمات المتعلمة : بالتمكن الشخصي ، والنماذج الذهنية ، وبناء الرؤية المستقبلية المشتركة ، وتعليم الفريق . ومن بين الخمس فكر الأنظمة وهو مايعتبر الأكثر أهمية ، حيث يقول في فكر الأنظمة :

إنه حقل من المعرفة يوحد المعارف ، ومن ثم يصهرها لتصبح جسماً متماسكاً من النظرية والتطبيق ، وهذا يحميها من أن تكون وسائل تحايل متفرقة ، أو آخر صرعات تغيير للمنظمة . وبدون توجه نظامي لن يكون هناك حافز للنظر إلى كيف تتداخل المعارف . بمساعدته لكل من الحقول الأخرى يستمر هذا الحقل في تذكيرنا أن الكل يتجاوز مجموع الأجزاء^(٣٧) .

تتخلل نظرية النظم كل جوانب نظرية وتطبيق تطوير المنظمات ؛ ابتداءً من التشخيص والتدخلات إلى أن تصل إلى التقويم . وبعض نتائج النظر إلى المنظمات من هذا المنظور هي على النحو التالي ، **أولاً** : لاينظر إلى المواضيع والوقائع والقوى والأحداث على أنها ظاهرة معزولة ولكن متصلة بالمواضيع والوقائع والقوى الأخرى . **ثانياً** : يشجع مدخل النظم على تحليل الوقائع من خلال المسببات المتعددة وليست المسببات الفردية ، فمعظم الظواهر لها مسببات متعددة . **ثالثاً** : لايمكن تغيير جزء من النظام بدون التأثير على الأجزاء الأخرى . ويتوقع ممارسو تطوير المنظمات تأثيرات متعددة لا تأثيراً واحداً من أنشطتهم . **رابعاً** : حسب نظرية (كيرت لوين) قوى المجال في وقت الواقعة هي القوى المهمة للتحليل . دفعت هذه الفكرة الممارسين للتحليل التاريخي للوقائع والأمر بفحص الوقائع المعاصرة والقوى إلى نقطة وجودية أفضل . **خامساً** : إذا رغب شخص بتغيير نظام ، فليغير النظام وليس مكوناته فحسب . نظرية النظم وفكر النظم لايقدران بثنى في تطوير المنظمات .

المشاركة والتمكين :

يعد استخدام نموذج المشاركة والتمكين واحداً من أهم أساسيات تطوير المنظمات . إن المشاركة في برامج تطوير المنظمات ليست مقصورة على النخبة أو الأفراد ذوي

المستويات العليا ، بل إنها أى المشاركة ممتدة خلال المنظمة . زيادة المشاركة . والتمكين كانتا دائماً هدفاً أساسياً وقيماً واضحة فى الحقل . هذه الأساسيات فى ممارسة تطوير المنظمات أصبحت صالحة عن طريقة البحث والممارسة .

بدأ البحث فى حركات المجموعة فى الأربعينيات من القرن العشرين الميلادى وتحقق النمو فى الخمسينيات والستينيات^(٢٨) . ويوضح هذا البحث أن زيادة الانخراط والمشاركة مطلوب من قبل معظم الناس ، وأنه سوف يؤدى إلى زيادة القدرة لأداء أفضل وإخراج حلول أفضل للمشاكل ويشجع على قبول القرارات . لقد وجد أن حركية المجموعة عملت للتغلب على مقاومة التغيير وزيادة الاهتمام بالمنظمة وتخفيض حدّة الضغط ، وبشكل عام جعلت الأفراد يحسون بشعور أفضل نحو أنفسهم وعالمهم^(٢٩) . المشاركة أكسير قوى مفيد للناس ويحسن بشكل درامى الأداء الفردى والتنظيمى .

لتمكين أى شخص امنحه قوة . يحدث هذا حينما تعطى الأشخاص السلطة للمشاركة واتخاذ القرارات والمساهمة بأفكارهم وممارستهم للتأثير ولكى يكونوا مسؤولين . ويوضح هذا لماذا تكون المشاركة شكلاً فعالاً للتمكين ؛ فالمشاركة تساعد على التمكين ، والتمكين بالمقابل يحسن الأداء ، والأداء بدوره يحسن شعور الفرد .

صممت تدخلات تطوير المنظمات لزيادة انخراط ومشاركة قادة المنظمة والأعضاء . على سبيل المثال مجموعات العمل المستقلة وحلقات الجودة وبناء الفريق والتغذية العكسية المسحية ومشاريع نوعية الحياة داخل العمل ، ومؤتمرات البحث المستقبلية ، وفحص الثقافة ، كل هذا يؤكد الاعتقاد أن زيادة المشاركة سوف تؤدى إلى حلول أفضل للمشاكل والفرص . والقواعد المعروفة ، مثل : "أشرك كل من له علاقة بالمشكلة أو الحل" ، و "اعمل على أن يكون القريبون من المشكلة هم الذين يتخذون القرار" ، وادفع باتخاذ القرار فى المستويات الدنيا ، وعامل من هم على اتصال وثيق بالمشكلة كخبراء ، وامنح نفوذاً أكبر لعدد أكبر من الناس . تدخلات تطوير المنظمات هى أساساً طرق لزيادة المشاركة ، وكل حقل تطويرى للمنظمات هو عن التمكين .

دعونا ننظر بشكل موجز إلى مصادر أخرى للمعلومات عن التمكين .

الكتيب الجيد عن تنفيذ إستراتيجية التمكين هو لجسم بلاسكو (James Belasco) **تعليم الفيل الرقص : دليل المديرين للتغيير الممكن** ^(٣٠)

"Teaching the Elephant to Dance: The Manger's Guide to Empowering Change". يعرض بلاسكو عدداً كبيراً من الأمثلة التي يجنى فيها المديرون مكاسب غير عادية بسبب تمكين موظفيهم . يستخدم بلاسكو نموذجاً مبسطاً مكوناً من أربعة مراحل لوصف عملية التمكين : "التحضير" و"خلق الغد" و"الرؤية" و"التغيير" ، حيث يعتقد أن :

١ - التغيير الشامل فقط هو الذى يفي بالغرض لجعل المنظمات قادرة على الاستمرار فى المستقبل .

٢ - وأن الناس لا تتقبل التغيرات المطلوبة بطريقة طبيعية .

٣ - والتمكين هو مفتاح لجعل الناس ترغب المشاركة فى التغيير . وأحد المكونات الأساسية للتمكين هو الرؤية التى هى عبارة عن صورة متماسكة وموثوق بها للمستقبل المرغوب . تطوير رؤية واضحة وتقسيم الإستراتيجيات للوصول إلى هذه الرؤية وتحرير فكر وطاقة الموارد البشرية لتحقيق الرؤية هى مايقصد به من التمكين حسب كلام بلاسكو . إن هذا الكتاب المهم يفيض بقصص ممتعة لنجاح وفشل مديرين استخدموا سياسات التمكين لتشجيع التغيير .

تحدى القيادة "The Leadership Challenge" هو كتاب ممتاز آخر عن التمكين عمل بواسطة كوزيس وبوسنر ^(٣١) (Kouzes and Posner) ، ولعدد من السنوات قام المؤلفان بعمل حلقات عن القيادة ، حيث يُسأل المشاركون لوصف الوضع القىادى الأفضل من وجهة نظر شخصية مبنية على خبرتهم . وقد أدى تحليل المئات من هذه الردود إلى تحديد خمس ممارسات قيادية وعشرة التزامات سلوكية أظهرها المديرون المطبقون للتمكين بنجاح ، ويمكن عرض الخمس ممارسات كل واحدة مع التزامين على النحو التالى :

- تحدى العملية .

- البحث عن الفرص .

- التجريب والمخاطرة .

- الإلهام بالمشاركة فى الرؤية .

- تخيل المستقبل .
- إشراك الآخرين .
- مساعدة الآخرين على التصرف .
- تشجيع التعاون .
- تقوية الآخرين .
- نمذجة الطريق .
- اخلق القدوة .
- خطط لمكاسب صغيرة .
- تشجيع القلب.
- ملاحظة المساهمة الفردية .
- الاحتفال بالإنجازات ^(٣٢) .

لقد استخدمنا هذا الكتاب وتمرين التفضيل الشخصي ، ووجدنا ذلك أفضل وسيلة لجعل الناس تفكر عن التمكين من حيث الممارسة والنواحي السلوكية.

كان دونالد بيترسون (Donald Petersen) رئيساً لشركة فورد للسيارات في الفترة من عام ١٩٨٠م إلى ١٩٨٥م ومديراً تنفيذياً أعلى ورئيساً لمجلس الإدارة من عام ١٩٨٥م إلى ١٩٩٠م وقت تقاعده . في كتابه **الفكرة الأفضل** "A Better Idea" الذي كتبه مع جون هليكرك (John Hillkirk) ، أوضح كيفية التغيير الذي حصل للشركة ذات الـ (٣٧٠٠٠) موظف من شركة كانت تخسر الأموال والحصة السوقية ، إلى شركة تنتج مستوى عال من المنتجات ذات الجودة ، وتحقق أرباحاً كبيرة وأوجدت سيارة فورد توروس واحدة من أكثر السيارات مبيعاً في التاريخ الأمريكي . والمحرك الأساسي لهذا التغيير هو انخراط الموظفين والمشاركة والتمكين . في بداية الثمانينيات من القرن العشرين الميلاي أطلق فورد برامج اشتراك الموظفين وتدريب الإدارة التشاركية للمشرفين وانخراط فرق الموظفين وإدارة الجودة الكلية . كان التأثير الصافي للتغيير مهماً في ثقافة المنظمة من شركة مصممة على أساس أوتوقراطي من أعلى إلى أسفل ، إلى شركة تمنح المسؤولية والقوة للفرق المتعاونة وظيفياً وإلى كل أجزاء المنظمة ، وأصبحت شركة فورد مختلفة وأكثر نجاحاً بسبب تمكين الموظفين فيها ^(٣٣) .

يعتبر توم بيترز (Tom Peters) واحداً من أقوى المدافعين عن المشاركة والتمكين في أمريكا ، ومن المفيد تتبع تطور أفكاره في هذا الموضوع . في كتابه **البحث عن التفوق** "In Search of Excellence" الذي كتبه مع روبرت وترمان (Robert Waterman) . تحدث بيترز عن واحدة من ثمان صفات يرى أنها تصف الشركات المتفوقة المبدعة وهي "الإنتاجية من خلال الأفراد" ^(٣٤) . تثمن الشركات المتفوقة موظفيها وتعتبرهم من الأرصدة المهمة لديها وهذه الشركات لديها ثقافة محورها الناس ^(٣٥) . وفي كتاب **الجامعة للتفوق : فارق القيادة** "A Passion for Excellence: The Leadership Difference" ، الذي كُتب مع نانسي أوستن (Nancy Austin) ، كانت الفكرة تمكين الناس من خلال القيادة ذات الرؤية المستقبلية . ذكر بيترز وأوستن أن شركات التفوق تنتبه إلى أربعة من الأمور ، العملاء والإبداع والناس والقيادة . التحدي أمام القادة هو تمكين الموظفين حتى يستطيعوا أن يخلقوا علاقات جيدة مع العملاء ويستمتروا في الإبداع .

في كتابه **الازدهار في حالة الفوضى** "Thriving on Chaos" ، يقدم بيترز نفس الفكرة : (١) إيجاد تجاوب متكامل مع العملاء ، (٢) البحث عن إبداع سريع ، (٣) تحقيق المرونة من خلال تمكين الناس ، (٤) وتعلم حب التغيير كنظرة للقيادة في كل المستويات ، (٥) إنشاء أنظمة تنظيمية تساعد ولاتعيق الأفكار الأربعة المذكورة أعلاه ^(٣٦) . هذه الأفكار يمكن تحقيقها فقط من خلال إيجاد الموظفين المتحمسين المتمكنين وأيضاً جعل القيادة تمكن الآخرين . يقدم بيترز الوصفات التالية لتحقيق المرونة من خلال التمكين : "أشرك الجميع في كل شيء ، واستخدم الفرق المدارة ذاتياً ، واستمع واحتفل وانتبه ، امض وقتاً أكبر في الاستقطاب ، ودرّب وأعد التدريب وقدم حوافز مالية للجميع ، وقدم ضمانات عمل لجميع الموظفين ، وبسط وخفض الهيكل البنائي ، وأعد تصور دور مديري الإدارة الوسطى ، وألغ القواعد البيروقراطية والظروف المهنية" ^(٣٧) . هذه النصيحة تعتبر قوية وعملية .

في كتابه **الآخر الإدارة التحريرية** "Liberation Management" يستمر بيترز في دعوته مؤكداً أهمية تمكين الناس ورضا العملاء والإبداع والقيادة صاحبة الرؤية ^(٣٨) ، ولكنه أدخل تبصراً مهماً ، حيث هاجم عدم ملائمة الهيكل البنائي للمنظمات اليوم . تضخم المنظمات بيروقراطياً والنظام الهرمي الجامد ، والخليط من الأنظمة

والإجراءات المقيدة ؛ تعيق تمكين الناس بواسطة القادة غير المستنيرين ، وهذا يجعل المنظمة غير قادرة على المنافسة . أفضل وسيلة لتحقيق الأعمال اليوم هي عن طريق الناس الذين يعملون في فرق مشاريع ذات استقلالية ، حيث يقول بيترز يجب إعادة تصميم المنظمات لجعل ذلك يحدث . تبصر بيترز بخصوص التمكين مهم لممارسي تطوير المنظمات ، وتنجح المشاركة والتمكين ، وهذا سبب كونها جزءاً من أساسيات تطوير المنظمات .

الفرق والعمل الجماعي :

هناك اعتقاد أساسي في تطوير المنظمات أن مجموعات العمل هي مكونات البناء في المنظمات . والاعتقاد الأساسي الثاني أن الفرق يجب أن تدير ثقافتها وعملياتها والأنظمة والعلاقات إذا كان لها أن تكون فعالة . الفرق والعمل الجماعي هما جزء من أساسيات تطوير المنظمات .

ركز النقاش السابق على التمكين وكانت الخلاصة هي أن البدء في تمكين الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة أدائهم ورضاهم . الفكرة في هذا الجزء هي وضع الأفراد المتمكنين في فرق ، وسوف يكون التأثير على الأداء والرضا غير عادي .

الفرق والعمل الجماعي من الأمور "الساخنة" في المنظمات اليوم ، يمجّد المرشدون فضل الفرق ، وأصبح الاسم "فريق" فعلاً والمصطلحات المرتبطة به منتشرة بكثرة ، مثل : الفرق الموجهة ذاتياً (SDTs) (Self Directed Teams) ، وحلقات الجودة (QCs) (Quality Circles) ، والمنظمات ذات الأداء العالي (HPOs) (High-Performance Organizations) ، وأنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWs) (High-Performance Work Systems) ، والأنظمة التقني - اجتماعية (STs) (Sociotechnical Systems) . أخرجت الفرق في موتورلا الهواتف الخلوية الأفضل مبيعاً ، والفرق في فورد أخرجت توروس ، والفرق في ساترن أخرجت سيارة ساترن ، والفرق في ٣م أوجدت كثيراً من الإبداعات التي جعلتها متقدمة على منافسيها ، والتعاون الوظيفي وتصميم البناء والفرق طورت بوينج ٧٧٧ . الفرق والعمل الجماعي هي "الرائجة" والأدلة كثيرة وواضحة : الفرق الفعالة تأتي بنتائج تفوق كثيراً ما يأتي به الأفراد منفصلين .

وتأتى أهمية الفرق من عدة أسباب ، أولاً : معظم سلوكيات الأفراد متجذرة فى الأعراف الثقافية والاجتماعية والقيم فى فرق العمل ، وإذا غير الفريق كفريق هذه الأعراف والقيم ، فإن التأثير على سلوكيات الأفراد سوف يكون فوراً ومستمراً . ثانياً : معظم المهام مركبة ولا يمكن أداؤها من قبل الفرد ، ولابد أن يعمل الناس سوياً لتحقيق هذه المهمة . ثالثاً : توجد الفرق التعاون حيث إن جهود الأعضاء فى الفريق أفضل من جهود الأفراد الذين يعملون لوحدهم . فالتعاون مبدأ أساسى لأهمية الفرق . رابعاً : الفرق تحقق احتياجات الناس من التفاعل الاجتماعى والاهتمام والاحترام ، والفرق تعزز الطبيعة الإنسانية . وفى هذا الجزء سوف نفحص ما يمكن أن تحققه الفرق والعمل الجماعى وتعمق لمعرفة تلك الامكانيات الكامنة .

صمم عدد من تدخلات تطوير المنظمات خصيصاً لتحسين أداء الفريق ، والأمثلة على ذلك كالتالى : بناء الفريق وتداخل بناء الفريق وعملية الاستشارة وحلقات الجودة وهياكل التعلم المتوازية وبرامج نظم التقنو-اجتماعية وشبكة تطوير المنظمات وأساليب مثل نهج تحليل الدور وترتيب مفاوضات الدور وخريطة المسؤولية . هذه التدخلات ممكن تطبيقها لفرق العمل الرسمية وللفرق المبتدئة وللفرق العمل من مجالات وظيفية مختلفة والفرق المؤقتة وهكذا . وتعتبر أنشطة بناء الفريق اليوم طريقة حياة لكثير من المنظمات . تعقد الفرق دورياً اجتماعات بناء الفريق ، ويتم تدريب الناس على حركات المجموعة ومهارات حل المشاكل جماعياً ، ويتم تدريب الأفراد كقادة مجموعات ومسهلين للمجموعات . توجه المنظمات التى تستخدم مجموعات العمل المستقلة ، أو الفرق المدارة ذاتياً وقتاً كبيراً وجهداً للتأكد من أن أعضاء الفريق يمتلكون المهارات ليكونوا فعالين فى المجموعات . والمحصلة النهائية هى أن أداء الفرق يزداد بمعدلات مرتفعة ، وأن التعاون يتم ، وأن فريق العمل يصبح أكثر إرضاءً لأعضاء الفريق .

يكشف الباحثون الأسباب التى تجعل بعض الفرق ناجحة ، فى حين الأخرى فاشلة . درس لارسن ولافستو (Larson and LaFasto) عدداً من الفرق ذات الأداء العالى بما فى ذلك فرق الأبطال لكرة القدم بين الجامعات ، وفرق جراحة زراعة القلب وغيرها لتحديد الخصائص التى تجعلهم ناجحين ، ووجدوا ثمانى خصائص دائماً ظاهرة وهى :

- ١ - هدف واضح ورفيع .
- ٢ - هيكل بنائى يهدف لتحقيق النتائج .

٣ - أعضاء فريق مؤهلون .

٤ - التزامات موحدة .

٥ - مناخ تعاوني .

٦ - معايير للتفوق .

٧ - دعم وتقدير خارجي .

٨ - قيادة منضبطة ^(٣٩) .

كل هذه الخصائص مطلوبة لأداء عال للفريق ، وحينما تختفى واحدة من هذه الخصائص يبدأ أداء الفريق ينخفض . تنظم الفرق ذات الأداء العالي سلوكيات أعضاء الفريق ويساعد كل منهم الآخر وتكتشف طرق إيجاد جديد حول المعوقات ، وتضع أهدافاً أعلى وأعلى . اكتشف لارسن ولافستو أن من أكثر الأمور التي تسبب فشل الفريق ترك الأمور الشخصية ، أو السياسية تأخذ أسبقية في جدول الأعمال على أهداف الفريق الواضحة الرفيعة .

هناك مصدر آخر من مصادر المعلومات المهمة عن الفرق وهو كتاب **حكمة الفرق : إيجاد المنظمة ذات الأداء العالي** ، "The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization" من تأليف جون كاتزنباك ودوجلاس سميث ^(٤٠) (Jon Katzenback and Douglas Smith) ، حيث درساً أيضاً عدداً من الفرق في أوضاع مختلفة ، حيث يرى المؤلفان أن مجموعة من الأفراد من الممكن أن تصبح فريقاً ، وذلك عندما يلتزمون بتحقيق أهداف أداء عال . بدون طلب أهداف عالية لالتحم المجموعة في فريق أبداً ؛ لذلك كتبوا أن "قادة المنظمة يستطيعون رفع أداء الفريق عن طريق بناء أخلاقيات الأداء القوية ؛ بدلاً من تأسيس مناخ مشجع للفريق فقط" ^(٤١) . وأحد الخصائص المهمة لفرق الأداء العالي هي الانضباط ، حيث "تصبح المجموعات فرقاً من خلال التنفيذ المنضبط ، حيث يشكلون غايات مشتركة ويتفوقون على تحقيق الأهداف ويحددون مداخل العمل المتفق عليها ويطورون مستويات عالية من المهارات المتكاملة ، ويجعلون أنفسهم مسؤولين بشكل تعاوني تجاه النتائج . وكما في أي نظام انضباط فعال ، لايتوقفون عن الاستمرار في عمل أي من هذه الأمور" ^(٤٢) . إنه من الأعمال الشاقة للمجموعات لتصبح فرقاً ، ولكن هذا هو المطلوب لمن يرغب في إيجاد منظمات ذات أداء عال .

يعتقد كاتزنباك وسميث بأن الفرق سوف تصبح أكثر أهمية في المستقبل ، حيث كتبوا : "في الحقيقة معظم النماذج لمنظمات المستقبل التي سمعنا عنها - المشبوبة ، المتناثرة ، وغير الهرمية ، والأفقية وماشابهة ؛ تفترض أن الفرق تتجاوز الأفراد كوحدة أداء أساسية في الشركة" ^(٤٣) . يُعطي هذا الكتاب أمثلة لفرق الأداء العالي ، ويُعلم أساسيات بناء الفريق ويقدم إرشادات في كيفية تحويل المجموعات إلى فرق :

يؤكد توم بيترز في كتابه **الإدارة التحررية** ، أن فرق التعاون الوظيفي ذات الاستقلالية والتمكين هي ما تستخدمه المنظمات الآن لاستباق المنافسة ^(٤٤) . الأمثلة كثيرة منها شركة أنظمة المعلومات الإلكترونية ، وخطوط سكك حديد الباسفيك المتحدة ، وأسيا براون بوفاري وتايتفلكس وعدد آخر لاحصر له من المنظمات التي استخدمت لإثبات مقدرة فرق المشاريع الصغيرة لإنتاج جودة عالية وخدمة عملاء عالية وردة فعل مرنة وتعليماً متميزاً . تدفع المسؤولية العالية والأهداف الواضحة والمساءلة العالية بفرق المشاريع للتفوق على ترتيبات الهيكل البنائي التقليدي للمنظمة في كل بعد يمكن قياسه . المشاريع هي العمل المستقبلي والفرق هي التي ستنفذ المشاريع ، ومن المثير الجدير بالملاحظة أن الاعتبارات الهرمية كثيرة أمام فرق المشاريع هذه ، فأنت قد تكون رئيساً لأحد هذه الفرق وترفع تقريراً لأحد مرؤوسيك في الفريق الآخر .

مصادر التعلم عن فاعلية الفريق كثيرة . مايكل دويل وديفيد سترأوس (Michael Doyle and David Straus) في كتابهم **كيف تجعل اللقاءات تعمل** "How to Make Meetings Work" ضمنوا توجيهات مهمة عن أدوار القادة ، والمسهلين ومسجلي المجموعات ^(٤٥) . أما الإرشادات لبناء الفريق والتسهيل وفاعلية الفريق فموجود في كتاب **بناء الفريق** "Team Building" تأليف وليم داير (Willian Dyer) ، وكتاب **الإدارة في بيئة الفريق الجديدة** ^(٤٦) "Managing in the New Team Environment" تأليف لاري هيرشرون . (Larry Hirschhorn) وفي كتاب إدجرشاين (Edger Shein) عن **عملية الاستشارة** (Process Consultation) ؛ يوضح مؤلفه كيف تدار عمليات المجموعة لفاعلية أكبر ^(٤٧) . كما تقدم معظم المنظمات الكبيرة تدريباً لأعضائها عن فاعلية

الفريق من خلال برامج مهارات حل مشاكل الفريق وتوجيه اجتماعات الفريق لحل المشاكل وتسهيل المهارات ومهارات إدارة الاجتماعات لجميع المستويات . ويستخدم معظم المديرين بشكل روتيني المسهلين للمساعدة في إدارة الاجتماعات ، وتوفير الموارد لرفع مستوى مهارات الفريق مع ازدياد أهمية الفريق .

من التطورات النامية تطبيق التقنية لرفع أداء الفريق . ومصطلح "جروب وير" عدة المجموعة (Groupware) ، هو المصطلح الشائع المستخدم لوصف الأدوات الإلكترونية وغير الإلكترونية المصممة لمساعدة الفرق وخاصة فرق الأعمال لتعمل بشكل أفضل . وحسب علمنا أن كتاب **قيادة فرق الأعمال** "Leading Business Teams" المؤلف بواسطة كل من جوهانسون وسبيت وينسون ومارتن وميتمان وسافو^(٤٨) (Johansen, Sibbet, Benson, Martin, Mittman and Saffo) ، هو أول عرض كامل عن هذا الموضوع . أوضح هؤلاء المؤلفون بشكل متسلسل الوسائل المتاحة اليوم - الهاتف والحاسبات الآلية والبريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات السمعية ، والاجتماعات المصورة والألواح النسخة وشبكات الأعمال المحلية ، وماشابه ، ووضحوا كيف يمكن استخدام هذه الوسائل بشكل انفرادي ، أو جماعي لمساعدة الفرق على إنجاز العمل . وفيما يتعلق بالمصطلح "عدة المجموعة" كتب المؤلفون :

يعزى الفضل لبيرتر وترودي جوهانسون لينز اللذين يعملان بشبكة عمل إلكترونية في معهد نيوجرسي للتقنية كأول من استخدم المصطلح ، كما يعتبر كال بافا من هارفارد كواحد آخر من أوائل من استخدم المصطلح . وهناك احتمال بأن آخرين أيضاً بين أول من استخدم المصطلح وكالعادة من الصعب تحديد من صاغ هذا المصطلح . وكانت المرة الأولى التي رأينا فيها المصطلح في الإعلام الجماهيري في مقالة بمجلة **فورشن** ، يونيو ١٩٨٧م بعنوان "برامج الحاسوب تمسك بروح الفريق" . ومنذ ذلك الحين استخدم المصطلح على نطاق واسع وأصبحت معظم الشبكات تضع المصطلح على منتجاتها .^(٤٩)

كما شرح المؤلفون كيفية تصميم غرفة الفريق ، الغرفة الممتلئة أدوات وأجزاء من الآلات والأثاث لمساعدة الفريق ليصبح أكثر فاعلية . الهدف الرئيسي هو جعل الفريق

يعمل قرارات أفضل ؛ لذلك نجد عدداً من الأدوات المساعدة لاتخاذ القرارات بما في ذلك محطات الحاسب الآلى متوفرة لأعضاء الفريق . والتجريب على عدة المجموعة يؤكد الزيادة فى المستقبل (وقد سرناً اكتشاف أن الخرائط الانسيابية والأقلام السحرية مضافة فى غرفة الفريق) .

كانت الفرق دائماً من الأساسيات المهمة لتطوير المنظمات ، ولكن هناك إدراك متزايد بمقدرة الفرق الفريدة لإحداث التعاون والاستجابة السريعة والمرونة للمشاكل ، والإبداع فى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل وتحقيق المتطلبات الاجتماعية فى مكان العمل .

هياكل التعلم المتوازية :

هياكل التعلم المتوازية ، هى هياكل تنظيمية أوجدت خصيصاً وطورت لتخطيط وإدارة برامج التغيير؛ وتكون أساساً آخر مهماً فى تطوير المنظمات ، وقد قدم ديل زاند (Dale Zand) هذه الفكرة تحت اسم **المنظمة الملائمة** عام ١٩٧٤م وعرفها على أنها : "منظمة ملحقة تتعايش مع المنظمة الرسمية العادية" ^(٥٠) . والهدف من المنظمة الملائمة هو التعامل مع المشاكل "صعبة التصميم" التى لا يستطيع التنظيم الرسمى علاجها . وهناك عدد كبير من التجارب مع المنظمات الملائمة تم عملها من السبعينيات إلى الثمانينيات من القرن العشرين الميلادى .

لخص ووسع العمل على هذه الفكرة كل من جيرفاس بوش وابراهيم شانى (Gervase Bushe and Abraham Shani) ، فى تعاملهم الشمولى بعنوان **هياكل تعلم متوازية** ^(٥١) . سوف نستخدم المصطلح هياكل تعلم متوازية للإشارة إلى هذه التدخل الهيكلية . هياكل التعلم المتوازية هى وسائل لمساعدة الإبداع فى المنظمات البيروقراطية الكبيرة ، حيث أشكال القصور ، مثل : أنماط الاتصالات ومعايير مواجهة المشاكل ، تمنع التعلم والإبداع والتغيير . بعبارة أخرى الهياكل المتوازية هى وسيلة لتعلم كيف تغير النظام ، وبعد ذلك تقود عملية التغيير .

وصف بوش وشاين الفكرة على النحو التالي : "نحن نقدم المصطلح "هياكل تعلم متوازنة" كوصف عام يغطي التدخلات ، حيث :

- أ - الهيكل البنائي (تخصص وتنسيق معين للعمل) تم إيجاده .
- ب - يعمل بشكل متوازٍ (أو جنباً إلى جنب) مع الهيكل البنائي الرسمي .
- ج - هدفه زيادة تعلم المنظمة (إيجاد أو تنفيذ أفكار وسلوكيات جديدة للموظفين) ^(٥٢) .

في شكلها الرئيسى البسيط تتكون "هياكل التعلم المتوازنة" من لجنة تسيير ، وعدداً من مجموعات العمل التى تدرس التغيرات المطلوبة وتعمل توصيات للتحسين وتراقب جهود التغيير . وتتضمن فى شكلها المتطور مجموعة تسيير مع مجموعات أفكار ومجموعات تنفيذ ومجموعات عمل أو مجموعات تنفيذ تقوم بوظائف محددة ، كما صممتها اللجنة المسيرة . يجب أن يشبه الهيكل المتوازى المنظمة الكبيرة بشكل مصغر ، ويجب أن يتضمن ممثلين من كل أجزاء المنظمة ، ويجب أن يكون واحد أو أكثر من المديرين فى الإدارة العليا ، فى اللجنة المسيرة حتى يعطوا للهياكل المتوازنة السلطة والشرعية والنفوذ .

مسؤولية الأعضاء فى هياكل التعلم المتوازنة ، هى التفكير والتصرف بأشكال تختلف عن الأدوار ولوائح المنظمة المعتادة وفى ذلك يقول بوش وشاين :

الشيء الأساسى عن هياكل التعلم المتوازنة أنها تُوجد مساحة ووقتاً للتفكير والحديث واتخاذ القرار والتصرف بشكل مختلف عما هو متعارف عليه فى مكان العمل . وإذا لم تنفذ أعراف وإجراءات مختلفة ، فليس لديك هياكل متوازنة . من أصعب المهام وأهمها للناس الذين يوجدون هياكل تعلم متوازنة ، هو إيجاد ثقافة مختلفة فيها ، كما أن المهم ليس هو الهيكل البنائى الملازم ، بل المهم هو أن يتصرف الناس بشكل يزيد التعلم والتكيف . ^(٥٣)

تساعد الهياكل المتوازنة الناس على الانطلاق من قيود المعوقات الاعتيادية المفروضة من قبل المنظمة والانخراط فى تجارب وبحوث جديدة ، والمبادأة لتغيرات مطلوبة .

نحن نعتقد أن هياكل التعلم المتوازنة تشكل أساسيات تطوير المنظمات ، لأنها سائدة في معظم برامج تطوير المنظمات . استخدمت مشاريع نوعية الحياة في العمل في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين الميلادي ، هياكل التعلم المتوازنة المكوّنة من قادة النقابات ، والمديرين والموظفين . إن معظم جهود أنظمة التقنو - اجتماعية لإعادة التصميم وبرامج الأنظمة المفتوحة للتخطيط ، استخدمت هياكل تعلم متوازنة . كما أن هياكل التعلم المتوازنة عادة ماتستخدم لتنسيق الفرق المدارة ذاتياً في المنظمات ذات الأداء العالي ، كذلك استخدمت اللجنة المسيرة والمجموعات العاملة لتنسيق إشراك فرق الموظفين في شركة فورد للسيارات . والتغيير بواسطة هياكل التعلم المتوازنة أفضل طريقة لاستحداث التغيير في المنظمات البيروقراطية ؛ خاصة حينما يتضمن التغيير تحولاً أساسياً في طرق عمل المنظمة أو ثقافتها التنظيمية . ويذكر بوش وشاين عدداً من الأمثلة من مواقع مختلفة ، حيث استخدم هذا التدخل بشكل جيد . إن هياكل التعلم المتوازنة وسيلة قوية لإيجاد التغيير التنظيمي .

إستراتيجية التغيير المعيارية التعليمية :

تكلّما في بداية هذا الفصل عن أهمية نماذج ونظريات التغيير المخطط ، وهنا نركز على أساس آخر لتطوير المنظمات من ناحية إستراتيجية التغيير المضمنة في معظم أنشطة تطوير المنظمات .

يتضمن تطوير المنظمات التغيير ، ويتكئ على إستراتيجية محددة للتغيير لها مدلولات على الممارسين وأعضاء المنظمة على حد سواء . شن وبن (Chin and Benne) وصفا ثلاث من إستراتيجيات التغيير^(٥٤) ، **أولاً** : الإستراتيجيات العقلانية التجريبية التي تقوم على فرضيات أن الناس عقلانيون وسوف يتبعون رغبتهم الشخصية العقلانية ، وسوف يتغيرون عندما يدركون أن في التغيير ميزة لهم . **المجموعة الثانية** من الإستراتيجيات هي الإستراتيجيات المعيارية التعليمية التي تقوم على فرضيات أن المعايير تشكل أساسيات السلوك ، وأن التغيير يحدث من خلال إعادة عملية التعلم ، بحيث تُغى الأعراف القديمة ويستبدل محلها بأخرى جديدة . **المجموعة الثالثة** من

الإستراتيجيات هي إستراتيجيات القوة الإجبارية والتي تركز على فرضية أن التغيير هو إذعان ممن هم أقل قوة لأولئك الأكثر قوة . عند التقييم على ضوء هذه الإستراتيجيات الثلاثة ، نجد أن تطوير المنظمات يقع فى فئة المعيارية التعليمية ، على الرغم أن تطوير المنظمات كثيراً ما يمثل دمجاً للإستراتيجيات المعيارية التعليمية والعقلانية التجريبية . هذا ويوضح شـن وبـن طبيعة الإستراتيجية المعيارية التعليمية كالتالى :

المجموعة الثانية من الإستراتيجيات هي التى نسميها الإستراتيجية المعيارية التعليمية ، وهذه الإستراتيجية بُنيت على فرضيات عن الحوافز الإنسانية تختلف عن تلك التى تتضمنها الإستراتيجية الأولى . عقلانية وذكاء الرجال لاتنكر ، وأنماط من الممارسة والتنفيذ تدعمها المعايير الثقافية الاجتماعية والالتزام من قبل الأفراد بهذه المعايير . تُدعم المعايير الثقافية الاجتماعية من قبل المواقف وأنظمة القيم للأفراد - التوجه الذى يقف وراء التزامهم . يحدث التغيير فى نمط الممارسة والتنفيذ فقط عندما يغير الأفراد التزامهم بالمعايير المبدئية للأنماط القديمة ويطورون التزاماً للأنماط الجديدة . ويشمل التغيير فى توجهات المعايير تغييراً فى المواقف والقيم والمهارات والعلاقات المهمة وليس فقط تغييراً فى المعرفة والمعلومات والمبرر العقلانى للممارسة والتنفيذ^(٥٥) .

يبين المثال التالى ثلاث إستراتيجيات للتغيير . افترض أن مصلاً للتطعيم تم اكتشافه وتم تجربته وسمح للعامة باستخدامه ، وأنت مسؤول عن توزيعه للعامة . تعتمد الإجراءات التى سوف تستخدم على الإستراتيجية التى تعتقد فيها ، إذا كنت تحبذ الإستراتيجية التجريبية العقلانية ، فهذا يعنى أنك تفترض أن كل الناس العاقلين والمهتمين سوف يستخدمون المصل إذا كانت لديهم معلومات ومعرفة عن توفره وفاعليته . وسيكون برنامجك معتمداً على نشر المعلومات والمعرفة ؛ وكنتيجه لذلك سوف يأخذ كل شخص المصل طالما أنه لمصلحته .

فى الجانب الآخر إذا كنت من أنصار الإستراتيجية المعيارية التعليمية للتغيير ، فسوف تقوم بأمر إضافي ، ومع أنك لاتنكر ولا تهمل ذكاء الناس وعقلانيتهم ومصالحهم الشخصية ، فأنت تعتقد أن السلوكيات متجذرة فى المعايير الثقافية

الاجتماعية والقيم والتي يجب أن تتغير إذا كانت الناس ترغب في استخدام المصل . بعض من هذه الاعتقادات يمكن أن تكون "كل الأدوية الحديثة خطيرة حتى يتم استخدامها في الأسواق لمدة عشر سنوات" ، "جارتى السيدة جونز لن تستخدم المصل وكذلك أنا ، وهي محقة في هذا الأمر" ، "لا يوجد أحد في عائلتي أصيب بشلل الأطفال لذلك أنا لست خائفاً من ذلك ولا أحتاج التطعيم" . للتمسك بإستراتيجية معيارية تعليمية للتغيير ، يجب أن تفترض أن المعايير والقيم يجب أن تتغير ، إضافة إلى جعل المعلومة متاحة للعامة . سوف تطلق بشكل مزدوج حملة تعليمية عن الدواء الجديد وحملة لإعادة التثقيف لتغيير معايير وقيم الناس .

أما إذا كنت تعتقد بإستراتيجية القوة والإذعان للتغيير ، فسوف تكون مهمتك سهلة: سوف تصدر قانوناً ينص أن على كل الناس أخذ المصل وسوف تتأكد من أن الجميع يحترم هذا القانون . وإذا كانت لديك القوة لإصدار وتطبيق القانون ، فكل الناس سوف تأخذ المصل .

النقطة هنا هي أن هناك عدداً من الإستراتيجيات لإحداث التغيير وتطوير المنظمات يعتمد بشكل أساسى على الإستراتيجية المعيارية التعليمية ، وبشكل ثانوى على الإستراتيجية التجريبية العقلانية . يقترح شن وبن أن للإستراتيجية المعيارية التعليمية المضامين التالية لممارسة تطوير المنظمات: يحدد أعضاء النظام والعميل التغييرات والتحسينات التى يحتاجونها بدلاً من ترك ممارسى تطوير المنظمات يحددون ذلك ، بعد ذلك يتدخل الممارس بشكل تعاونى مع العملاء وسوياً يحددون المشاكل ويبحثون عن الحلول ، وأى شئ يعوق عملية حل المشاكل سوف يعرض ويفحص مثل الشكوك والقلق والشعور السلبي ويبحث له عن حلول . تستخدم معرفة علم السلوك كمصدر للعميل والممارس ، وحل المشاكل لأيعزى للمعلومات أو المعرفة وإنما يعتمد على القيم والمواقف والعلاقات وطرق العمل فى إنجاز الأشياء . كذلك المعايير التى سوف تغير والأشكال التعليمية تقرر من قبل أعضاء نظام العميل ^(٥٦) . هذه المضامين تُعطى العملاء فرصة للاختبار ، وتحكماً فى الوضع وتفرض الجهد التعاونى بدلاً من "شئ ما" ، كما تُعطى الفرصة لتقديم بدائل لهم وللممارس .

يشير تعريفنا لتطوير المنظمات إلى التحسين وإدارة ثقافة المنظمة وهذه إشارة واضحة إلى المعايير الاجتماعية الثقافية وإلى الطبيعة المعيارية للتغيير التنظيمي . طالما أن المعايير هي اعتقادات مقبولة اجتماعياً عن ماهو ملائم أو غير ملائم من السلوكيات الجماعية ، فأحسن طريقة لتغيير المعايير هي بالتركيز على المجموعة وليس الفرد وفي ذلك كتب بيرك :

إذا حاول أحدهم تغيير موقف أو سلوك فرد بدون محاولة تغيير نفس الموقف ، أو السلوك في المجموعة التي ينتمى إليها الفرد ، فسوف ينحرف الفرد ويصبح تحت ضغط من المجموعة للرجوع إلى سابق العهد أو يُرفض كلياً . النقطة المحورية الرئيسية للتغيير هي على مستوى المجموعة ، على سبيل المثال ، تعديل معايير ومقاييس المجموعة .^(٥٧)

أدى اكتشاف أهمية المعايير لتحديد سلوك الأفراد إلى الإستراتيجية المعيارية التعليمية للتغيير وأصبحت من أساسيات تطوير المنظمات .

علم السلوك التطبيقي :

يتعلق هذا الأساس في تطوير المنظمات بالمعرفة الأساسية للحقل وهي معرفة علم السلوك . تطبق برامج تطوير المنظمات مبادئ علمية وممارسات من علم السلوك تتدخل في الجانب الإنساني أو العمليات الاجتماعية في المنظمة . وعلى الرغم من أن السلوك الإنساني في المنظمة بعيد من أن يكون علماً دقيقاً ، توجد هناك أنماط شرعية تؤدي إلى الفاعلية أو عدم الفاعلية ، ويعرف ممارسو تطوير المنظمات هذه الأنماط بسبب الأبحاث والنظريات . الهدف من هذا النقاش هو النظر في كيف تصبح معرفة علم السلوك تطبيقاً لعلم السلوك ؛ لأن تطوير المنظمات هو تطبيق لمعرفة وممارسات ومهارات علم السلوك في المنظمات العاملة بشكل تعاوني مع أعضاء النظام .

التمييز التقليدي عادة هو ما بين (١) العلم الصرف الذي هو هدف المعرفة ، (٢) "التقنية" أي العلم التطبيقي أو الممارسة والذي تهدف المعرفة فيه إلى حل المشاكل التطبيقية^(٥٨) . ناقش جرينوود (Greenwood) أنشطة الممارسين على النحو التالي :

المشكلة التي تواجه الممارس في العادة هو وضع غير توازني يتطلب تصحيحاً ، ويفحص الممارس وضع المشكلة وعلى أساس ذلك يصف حالاً ويأمل منه أن يعيد التوازن ، ومن ثم حل المشكلة . يشار إلى هذه العملية في العادة على أنها تشخيص ومعالجة ^(٥٩) . يتكون كلٌّ من التشخيص والمعالجة من ملاحظة وضع وبناء على متغيرات منتقاة يتم تصنيف الوضع في مخطط أو رموز الدراسة التشخيصية تعطى الممارس معرفة بالوضع الذي فحص وتصنيفه ، وتعطى دراسة المعالجة الممارس معرفة بالجهود الشافية لتطبيقها لتصحيح المشكلة . وفي هذه النقطة يقول جرين وود :

تُستخدم الدراسة التشخيصية والعلاجية سوياً . كل نوع وصف من القائمة التشخيصية يحتوي على مدلولات لنوع محدد من العلاج . يستخدم الممارس العلاج كفحص تجريبي لتشخيصه ويعزز لنجاح تشخيصه ، والفشل بنفيه ، وبذا يتطلب إعادة التشخيص . مبادئ التشخيص والمعالجة تتضمن مبادئ الممارسة ، أي أنه بالإسهاب والتضمنين فيهما تتكون النظرية والتطبيق . ^(٦٠)

يعمل ممارسو تطوير المنظمات من خلال "نظرية الممارسة" هذه : فهناك أولاً : تشخيص الوضع ، ثم بعد ذلك يختارون وينفذون العلاج بناء على التشخيص ، وأخيراً يقيّمون تأثير العلاج .

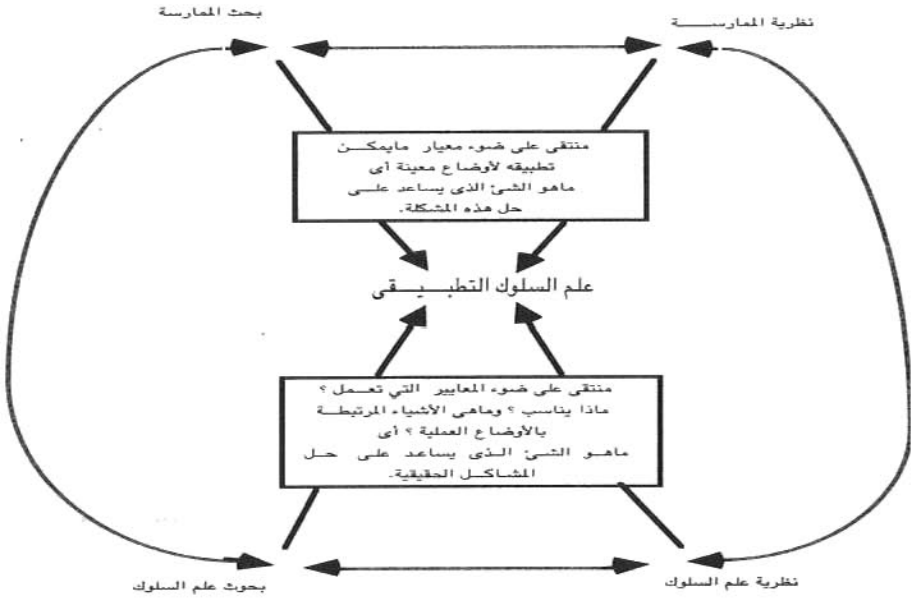
تطوير المنظمات هو نتاج علم السلوك التطبيقي وشكل من علم السلوك التطبيقي ، بل وبشكل أكثر دقة هو برنامج تطبيق علم السلوك للمنظمات . ويوضح الشكل (٥/٥) بعض المدخلات لعلم السلوك التطبيقي . المدخلتان الاثنتان السفليتان ، بحوث علم السلوك ونظرية علم السلوك ، تهدفان إلى توضيح مساهمات العلم الصرف ، والمدخلتان الاثنتان العلويتان ؛ البحث الممارس والنظرية الممارسة تهدفان إلى توضيح مساهمات العلم التطبيقي .

بعض الأمثلة للمساهمات من هذه المصادر الأربعة ذات الصلة بتطوير المنظمات هي على النحو التالي :

مساهمات نظرية علم السلوك التطبيقي هي :

أهمية المعايير الاجتماعية لتحديد الرؤية والحوافز والسلوكيات (شريف) .

شكل (٥/٥) تركيبية علم السلوك التطبيقي



دور نظرية السلوك التبادلي التي تفترض أن الناس تتبادل تقريباً وحدات متساوية للمحافظة على التوازن بين ما أعطى وما أخذ (جولدنر وهومانز) .

- أهمية مجال قوى الحقل الحالية جميعها لتحديد وتوقع السلوك ، (لويين) .
- علاقة نظرية الدور في تفسير الاستقرار والتغيير في السلوك (ج . ميد) .

الإمكانات المتأصلة في النظرات إلى الحوافز تختلف عن تلك التي قدمها المنظرون الأوائل (ماكجريجور وهرزبرج وماسلو) .

أهمية تحديد هدف الفرد لما له من أثر في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ، (لوك) .

أهمية نظرية الإدراك الاجتماعية والنظريات العامة للتعليم وتأثير المكافآت والعقوبات ونظريات تغيير المواقف وهكذا ، في فهم السلوك التنظيمي ، (باندراسكنر وماكجوير) .^(١١)

المساهمات من البحث في علم السلوك هي :

- الدراسات عن المسببات ، أحوال ونتائج المنافسة المحدثة في السلوك بين وداخل المجموعات (شريف وبلوك وموتن) .
- نتائج تأثير التركيب التعاوني والتنافسي لهدف المجموعة المنظمة على السلوك داخل المجموعة وبين المجموعات (دايتس) .
- دراسات عن تأثير المناخ التنظيمي والإداري على نمط القيادة (فليشمان) .
- دراسات عن المتغيرات المرتبطة بسلامة التنظيم (ليكرت) .
- دراسات توضح أهمية النظام الاجتماعي وارتباطه بالنظام التقني (ترست وبامفورث) .
- دراسات عن شبكات الاتصال المختلفة (ليفيت) .
- مسببات ونتائج التوافق مع الآخرين (اسش) ، وحل المشاكل الجماعي (كلى وتيبوت) ، وحركات المجموعة ، (كارتررايت وزندر) .^(٦٢)

المساهمات من نظرية الممارسة هي :

- مضامين النظرية والتطبيق لطرق التدريب المعملية ، (برادفورد وبين وجيب) .
- مضامين نظريات تطوير المجموعة ، (بيون وبنيس وشيبرد) . أبعاد جديدة في العلاقات المساعدة وبالذات علاقة العميل بالمستشار ، (روجرز) . وضع قواعد لممارسات الإدارة ، (دركر) . أفكار جديدة بخصوص العملية التعليمية (ديوى) . فكرة "الإدارة بالأهداف" ، (دركر وماكجرجور) . مضامين نظرية التعلم الاجتماعي وتعديل السلوك لتدريب المشرفين ، (جولدستين وسورشر) . استكشافات في نظرية وطرق التدخل (ارجيرس) . التطور في مفهوم ونظرية الاستشارة ، (بليك وموتن) . مضامين وتطبيقات من نظريات التغيير المخطط ، (لييت وواتسون ووستلي وبنيس وبين وشن) .^(٦٣)

المساهمات من البحث الممارس هي :

- الدراسات التي توضح أن التغذية العكسية للمعلومات من البحث المسحي من الممكن أن تحقق التغيير التنظيمي (مان وليكرت ويومجارتل) . النتائج التي تشير إلى

أهمية التنظيم غير الرسمي على أداء الفرد والمجموعة (روثز برجر وديكسون) . النتائج التي توضح تأثير الشبكة التنظيمية في المنظمات الكبيرة (بليك وموتن وبارنز وجرينر) . النتائج التي تؤكد تحسن أداء المنظمة والمناخ التنظيمي بها ، بسبب استخدام جهد طويل المدى لتطوير المنظمات في منظمة صناعية ، (مارو وبورزوسيشور) .

النتائج التي توضح مقدرة تدريب نمذجة على السلوك على تحسين مهارات العلاقات الإنسانية للمشرفين (لاثام وساري) . وأيضاً الفاعلية التنظيمية (بوراس) . النتائج من دراسات البحث العملي في الفصل السابع ، التي توضح كيفية تغيير الممارسات التنظيمية .^(٦٤)

هذه المساهمات لم يقصد أن تكون شاملة ، ولكن فقط لتوضيح بعض المصادر ونوعية المعلومات والمعرفة التي يستخدمها ممارسو تطوير المنظمات وكذلك علماء السلوك التطبيقي . في الحقيقة معظم الاقتباسات الموضحة في هذا الكتاب تعيد عرض مساهمات نظرية وبحث علم السلوك ، أو نظرية الممارسة والبحث وراء تطوير المنظمات .

البحث العملي :

هناك نموذج أساسي في أغلب أنشطة تطوير المنظمات هو البحث العملي الذي يعتمد على البيانات وطريقة حل المشاكل بطريقة إعادة الخطوات المستخدمة في الطريقة العلمية للتقصي . توجد ثلاث عمليات في البحث العملي وهي : جمع البيانات والتغذية العكسية للبيانات لنظام العميل ، والتخطيط للتنفيذ معتمداً على البيانات^(٦٥) . يتناسب البحث العملي بشكل خاص مع برامج التغيير المخطط وكان - أي - البحث العملي من أساسيات تطوير المنظمات منذ البداية .

البحث العملي هو طريقة **للتعلم والعمل** ، التعلم عن حركة التغيير التنظيمية والعمل على تنفيذ جهود التغيير . كيرت لوين الذي طور فكرة البحث العملي يقول :

أحسن وصف للبحث المطلوب للممارسات الاجتماعية هو أنه بحث للإدارة الاجتماعية ، أو الهندسة الاجتماعية . إنه نوع من البحث العملي ، والبحث المقارن في أحوال وتأثيرات عدد متعدد من الأشكال في العمل الاجتماعي ، وبحث يؤدي إلى عمل اجتماعي .

ولايعنى هذا على الإطلاق أن البحث المحتاج إليه أقل علمية ، أو "متدن" مقارنة بالعلم التجريدى فى حقل الحوادث الاجتماعية . أنا ميال للقول إن العكس هو الصحيح .^(٦٦)

يصف الفصل السابع بإسهاب البحث العلمى لذلك نؤجل النقاش فى الموضوع حتى حينه ، أما الآن ببساطة ؛ نوضح أن التشابه الكبير بين تطوير المنظمات والبحث العلمى جعل البحث العلمى أحد أساسيات تطوير المنظمات .

ملاحظات ختامية :

تشكل أساسيات تطوير المنظمات هذه الأساس النظرى والممارسة فى الحقل . وعند أخذ كل منهم على حدة ، نجد كليهما وسيلة قوية للتفكير فى تنفيذ التغيير ، وعند أخذهما مجتمعين يكونان بداية لنظرية تطوير المنظمات والتغيير والتي لديها إمكانات كبيرة لتحسين الأداء التنظيمى وتطوير الفرد . هذه الأساسيات متماسكة وصالحة وذات قيمة لمنظرى وممارسى تطوير المنظمات ، كذلك لها قيمة لقادة المنظمة والأعضاء الذين يستفيدون من برامج التغيير القائمة على هذا الأساس التعاونى .

الفصل السادس

إدارة عملية تطوير المنظمات

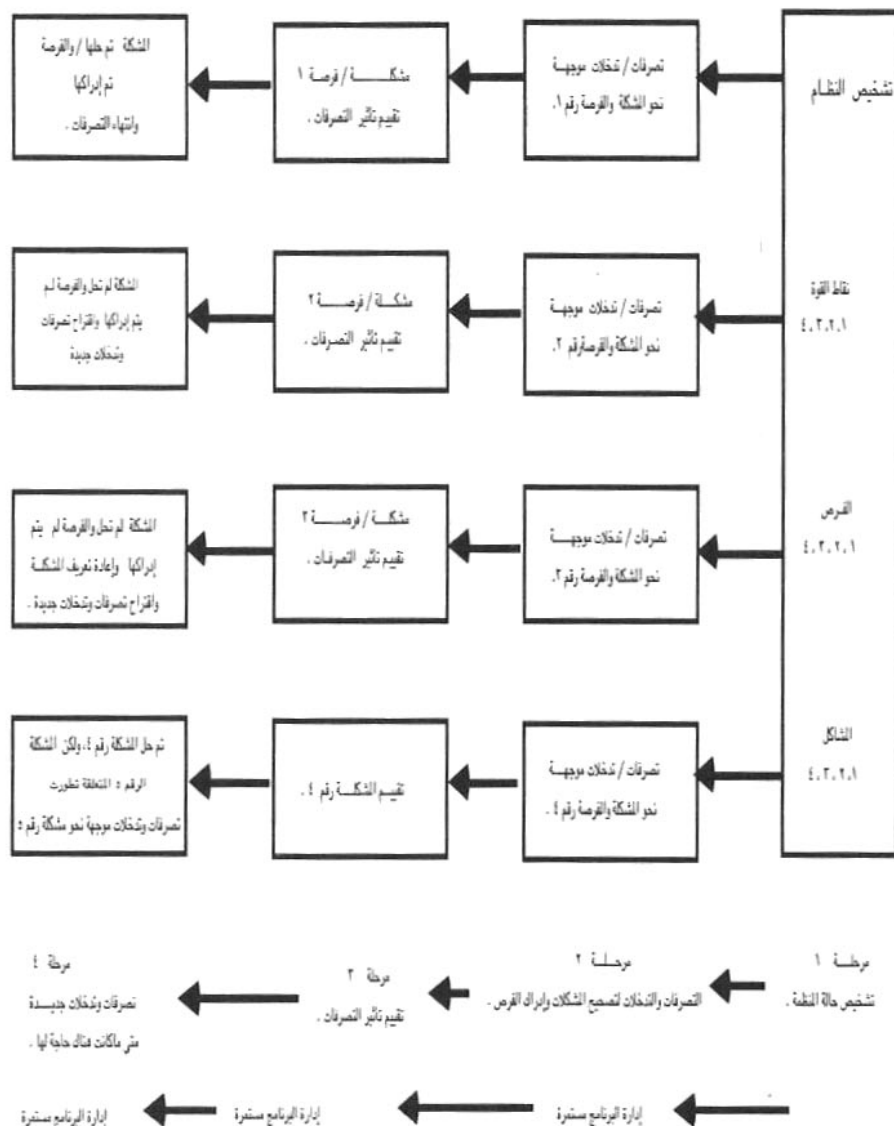
نفحص في هذا الفصل مايقوم به القادة وأعضاء المنظمة وممارسو تطوير المنظمات أثناء تنفيذهم وإدارتهم لبرامج تطوير المنظمات . أصبح معلوماً لديك الآن أن التشخيص يُشكل أساساً للتدخل ، وهذا التدخل يتطلب تنفيذ العديد من التغيرات التي تستحث برامج التنفيذ ، والتفكير في كيفية إدارة هذه العملية هو المحور الأساسي الذي سيقوم عليه النقاش في هذا الفصل . سوف ننظر بعمق أولاً إلى التشخيص من خلال عدد من المفاهيم والمداخل ، ثم يتبع هذا فحص للاعتبارات لاختيار وتنفيذ التدخلات ، وأخيراً يتم تقديم وشرح إرشادات لعملية الإدارة الكلية لبرامج تطوير المنظمات .

التشخيص :

هناك ثلاثة مكونات أساسية لبرامج تطوير المنظمات: التشخيص ، والتنفيذ ، وإدارة البرنامج . يوضح المكوّن التشخيصي استمرارية جمع البيانات عن النظام الكلي أو وحداته ، وكذلك يوضح عمليات النظام وثقافة المنظمة وعدد آخر من الأهداف ذات الاهتمام . ويتكون المكوّن التنفيذي من كل الأنشطة والتدخلات التي صممت لتحسين أداء وظائف المنظمة . ويشمل مكوّن إدارة البرنامج كل الأنشطة التي صممت لضمان نجاح البرنامج ، مثل : تطوير الإستراتيجية الشاملة لتطوير المنظمات ومراقبة الأحداث على مر الوقت ، والتعامل مع التعقيدات والمفاجآت المتلازمة في كل البرامج . (في الحقيقة كل المحتويات الثلاثة المذكورة هي تدخلات في المنظمة ولها تأثير على أعضاء المنظمة ، وتم فصلها هنا لغايات تحليلية) . ويوضح الشكل (١/٦) مانعنيه حينما نصف عملية تطوير المنظمات من حيث التشخيص والتنفيذ وإدارة البرنامج ومحتوياتهم .

الخطوة الأولى هي تشخيص حالة النظام حسب تركيز اهتمام العميل: على النظام ككل ، أو على جزء من النظام . ماهي نقاط القوة ، وماهي نوعية مشاكلك؟ وماهي الفرص غير المدركة وجارى السعى خلفها ؟ ، وهل هناك تعارض بين النظرة المستقبلية والوضع الحالي ؟

شكل (١/٦)
محتويات عملية تطوير المنظمات



من خلال التشخيص يمكن التعرف على نقاط القوة والفرص ومجالات المشكلة . ويتم تطوير خطط التنفيذ في الخطوة الثانية لتصحيح المشاكل وتفهم الفرص والمحافظة على نقاط القوة . هذه الخطط التنفيذية هي تدخلات تطوير المنظمات المصممة خصيصاً لمعالجة مواضيع على مستوى الفرد والمجموعة وما بين المجموعات والمستويات التنظيمية وكذلك لمواجهة مواضيع مرتبطة بعمليات مختارة ، مثل : الاتصالات أو اتخاذ القرارات . تتكون الخطوة الثالثة من البحث عن الحقائق في نتائج التصرفات المعمولة . هل حققت التصرفات التأثيرات المطلوبة ؟ هل تم حل المشكلة وتم تحقيق الفرصة ؟ إذا كانت الإجابة نعم ؛ يتحرك أعضاء التنظيم إلى مشاكل وفرص مختلفة وجديدة ، أما إذا كانت الإجابة لا ، فيقترح الأعضاء خططاً تنفيذية وتدخلات جديدة لحل الموضوع (مرحلة ٤) . وحينما تظل المشاكل بدون حل بعد اقتراح مواجهتها ؛ تتضمن الخطوات الثالثة والرابعة عادة إعادة تعريف وإعادة بلورة لحدود المشكلة . أما الخطوات الخامسة والسادسة والسابعة وهكذا ... فقد تكون مطلوبة لبعض المشاكل والفرص ولكن المراحل اللاحقة هي مجرد امتداد للسلسلة الأساسية : تشخيص - إجراء - تقييم - إجراء . مرة أخرى تبدو هذه العملية منطقية وذات خط مستقيم كما يوضح ذلك الشكل (١/٦) ، ولكن الممارسة العملية أكثر تعقيداً .

يوجه الانتباه خلال كل العملية المتتالية نحو إدارة عملية تطوير المنظمات نفسها ، وينفق الجهد والطاقة للتأكد من أن البرنامج مدعوم من قبل أعضاء التنظيم ، وأنه مرتبط باهتمامات ذات أولوية بالتنظيم ، وأنه يحقق تقدماً ملحوظاً . وتعتبر إدارة برنامج تطوير المنظمات محل اهتمام ثابت ونشاط مستمر .

تشخيص النظام ووحداته الفرعية والعمليات :

تطوير المنظمات في حقيقته هو برنامج إجرائي تنفيذي معتمد على معلومات صحيحة عن الوضع الراهن والمشاكل الحالية والفرص وعن تأثير الإجراءات وعلاقتها بتحقيق الأهداف . يبدأ برنامج تطوير المنظمات بالتشخيص ويتم توظيف المعلومات المحصلة والمحللة بشكل مستمر خلال العملية . متطلبات الأنشطة التشخيصية - أنشطة مصممة لتصور بدقة الأشياء كما هي - تنبع من احتياجات : الأول لمعرفة وضع الأشياء أو "ماهيته" ، والثاني معرفة تأثيرات أو نتائج التصرفات .

جول (١/٦)

تشخيص الأنظمة الفرعية التنظيمية

التركيز التشخيصي أو الهدف	التوضيح وتعريف الأمثلة	المعلومات النموذجية المنشودة	الطرق المتعارف عليها للتشخيص
المنظمة الكلية (لديها رخصة عامّة وهيكل تنظيمي للقوة مشترك) .	النظام ككل هو الكيان الذي يتم تقييمه وتحليله ، كما أن التشخيص قد يتضمن نظاماً ومنظمات خارجية (البيئة) ومجموعة أو قوى ، مثل العملاء والمزودين والأنظمة الحكومية ، مثل المنشآت التصنيعية والمستشفيات ونظام المدرسة وسلسلة متاجر الأقسام أو مجموعات دينية .	ماهى الأعراف التى تطالبها ثقافة المنظمة ؟ ماهى ثقافة المنظمة ؟ والمواقف والآراء والشعور لأعضاء النظام تجاه الأهداف المرئية مثل المكافآت المالية وأهداف المنظمة والإشراف والإدارة العليا . وماهو مناخ المنظمة : المفتوح مقابل المناخ المغلق ، والنمط الأوتوقراطي مقابل الديمقراطي ، والنمط القمعي مقابل التطويري ونمط الثقة مقابل التشكك والنمط التعاوني مقابل التنافسي . كيف تؤدي العمليات المهمة في المنظمة مثل اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ؟ وما هو نوع وفعالية آلية الإشعار بالمنظمة فى مراقبة الطلبات الداخلية والخارجية ؟ هل أهداف المنظمة مفهومة ومقبولة .	يعتبر المسح بالاستبانة للمنظمات الكبيرة من الطرق الشائعة . كما يتم استخدام المقابلات للمجموعات والأفراد للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً خاصة إذا اعتمدت على أسس فعالة لاختبار العينة . اختيار مجموعة من الأعضاء الممثلين للذين يتم مسحهم أو مقابلتهم دورياً ، ثم الاجتماع بهم من وقت إلى آخر لتوضيح التغييرات الحاصلة مفيد ، فحص أنظمة المنظمة ولوائحها وسياساتها ، ورمز المكانة أو الوضع العام ، ينتج عنه تبصراً فى ثقافة المنظمة . عقد الجلسات التشخيصية فى عدة مستويات فى المنظمة يؤدي إلى الحصول على معلومات غزيرة فى وقت قصير .
التنظيمات الفرعية الكبيرة ذات الطبيعة المركبة والغير متجانسة .	هذه المجموعة المستهدفة تتبع من تجزئة المنظمة على أساس المستوى الهرمي والوظيفة أو المواقع الجغرافية . نوعان من المعايير تساعد فى تحديد هذه النظم الفرعية أولاً أن ينظر إليها على أنها تنظيمات فرعية فى نظر نفسها أو غيرها ،	كل ما ذكر أعلاه زائداً : كيف ينظر النظام الفرعى للكل والعكس بالعكس ، وكيف يتوافق أعضاء النظام الفرعى مع أعضاء النظام الكلى ؟ وماهى المطالب المتميزة لهذه النظم الفرعية ؟ وهل الهيكل البنائى للمنظمة والعمليات	إذا كانت النظم الفرعية كبيرة ، فإن الاستبانة وطريقة المسح هى المناسبة . قد تستخدم المقابلات والملاحظات لتزويد معلومات إضافية أو فحص الفرضيات . ملفات المنظمة والتقارير مصادر جيدة للمعلومات عن أداء المنظمة ومشاكلها .

تابع - جدول (١/٦)

	<p>ورثايتها أنها غير متجانسة التركيب بمعنى أن لدى الأعضاء أشياء يشتركون فيها ولكن توجد اختلافات بينهم . أمثلة على ذلك مجموعة الإدارة المتوسطة التي تحتوى على مديرين من مجموعات وظيفية مختلفة ، أعضاء قسم التوظيف فى منظمة أعمالها منتشرة جغرافياً مع مجموعات فى كل موقع كل الأشخاص فى مصنع أو فى شركة لديها ١٠ مصانع ، قسم مكون من عدة أعمال مختلفة .</p>	<p>مرتبطة بهذه المطالب المتميزة ؟ هل توجد وحدات ذات أداء عال وأخرى ذات أداء منخفض فى هذه النظم الفرعية ؟ ماهى المشاكل الرئيسية التى تواجه هذا النظام الفرعى والوحدة الفرعية ؟ هل أهداف النظم الفرعية متطابقة مع أهداف المنظمة ؟ هل يتعرض اختلاف خواص طلبات الدور وطبيعة الوظيفة وأداء النظم الفرعية ؟ .</p>	
<p>التنظيمات الفرعية الصغيرة البسيطة والمتجانسة نسبياً .</p> <p>الطرق الشائعة تشمل الآتى : المقابلات الفردية التى يعقبها اجتماع المجموعة لمراجعة بيانات المقابلات ، والاستبانة ، وملاحظة اجتماع الطاقم والعمليات اليومية ، واجتماع المجموعة الرسمى للتشخيص الذاتى .</p>	<p>الأسئلة عن الثقافة والمناخ والمواقف والشعور أمور واردة هنا إضافة إلى ماهى المشاكل الرئيسية للفريق ؟ كيف يمكن تحسين فاعلية الفريق ؟ ما هى الأعمال التى يقوم بها الناس وتعرض الآخرين ؟ هل علاقات الأعضاء والقادة كما ينبغي ؟ هل يعرف الأفراد كيف ترتبط أعمالهم بالأهداف التنظيمية ؟ هل عمل المجموعة تطفى ؟ على سبيل المثال أسلوب إنهاء العمل كمجموعة فاعلة ؟ هل استخدام الموارد الفردية والجماعة جيد ؟ .</p>	<p>هذه عادة مجموعات عمل رسمية أو فرق يكون لديها من وقت لآخر تفاعل وجهاً لوجه وقد تكون مجموعات دائمة أو مهمة عمل مؤقتة ، أو مجموعة مكونة حديثاً (على سبيل المثال مجموعة مسؤولة عن تشغيل منشأة جديدة ، أو المجموعة المكونة من دمج أو استملاك . الأمثلة : فريق الإدارة العليا : أى مدير ومروؤوسيه ، واللجان المؤقتة أو الدائمة ، فرق الموارد البشرية ، فى المكاتب والمدرسون فى المدرسة وهكذا .</p>	<p>الفرعية الصغيرة البسيطة والمتجانسة نسبياً .</p>

تابع - جدول (١/٦)

المنظمات الصغيرة الكلية والتي تكون بسيطة ومتجانسة نسبياً .	على سبيل المثال منظمة مهنية محلية أو شركة صغيرة المشاكل العادية كما يراها المسؤولية : قد تكون انخفاض العضوية ، وقلة الحضور وصعوبة إيجاد من يقوم بالمهام الخاصة وضعف في الجودة وانخفاض الأرباح .	كيف يرى المسؤولون والأعضاء المنظمة وأهدافها ؟ ماذا يعجبهم وما لا يعجبهم فيها ؟ ماذا يرغبون أن تكون ؟ ماهو شكل المنافسة ؟ ماهي القوى الخارجية المؤثرة على المنظمة ؟ .	الاستبيانات والمقابلات تستخدم بشكل متكرر ، الاستبيانات الوصفية يمكن أن تستخدم للحصول على معلومات سريعة عن الثقافة وسلامة المنظمة . اجتماعات المجموعة للتشخيص مفيدة وسجلات المنظمة يمكن أن تفحص .
التماس أو الأنظمة الفرعية داخل المجموعات .	تتكون هذه من مجموعات فرعية من النظام الكلي وتحتوي على أعضاء من نظامين فرعيين ، مثل مصفوفة الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي تتطلب فرداً أو مجموعة يكون لديها خطان لرفع التقارير . ولكن عادة هذا المستهدف يتكون من أعضاء من أحد الأنظمة الفرعية لديهم مشاكل ومسؤوليات متقاربة مع أعضاء من نظام فرعي آخر . نحن نقصد تضمين الأنظمة الفرعية ذات المشاكل والمسؤوليات المترابطة ، مثل الإنتاج والصيانة وتداخلهما ، وكذلك التسويق والإنتاج .	كيف يرى كل نظام فرعي الأخرى ؟ ما هي المشاكل التي تواجه المجموعات التي تعمل معاً ؟ ماهي الطرق التي يعيق بها كلا النظامين الآخر ؟ كيف يمكن للنظامين أن يتعاونوا لتحسين أداء المجموعتين ؟ هل الأحداث والأهداف الفرعية محددة بوضوح ؟ ماهو طبيعة المناخ بين المجموعات ؟ ماذا يرغب الأعضاء في أن تكون المنظمة ؟ .	لقاءات المواجهة بين المجموعتين عادة ما تستخدم لجمع البيانات وتخطيط الإجراءات التصحيحية . اجتماعات المنظمة العاكسة تستخدم عندما تكون هناك ثلاث مجموعات أو أكثر منخرطة . المقابلات لكل نظام فرعي تتبع باجتماع للمشاركة في المعلومات والملاحظات عن التفاعلات .
الثنائية و/أو الثلاثية .	الرؤساء / المرؤسين والزعماء المعتمدين على بعضهما ، وعوامل الاتصال - أي الأفراد الذين لديهم عضوية في أكثر من مجموعة - يعتبر كل هؤلاء أنظمة فرعية تستحق التحليل .	ماهي نوعية العلاقة ؟ هل لدى المجموعات المهارات المطلوبة لتحقيق المهمة ؟ هل هم متعاونون أم متنافسون ؟ هل هم فعالون كأنظمة فرعية ؟ هل تساعد إضافة مجموعة ثالثة أم تعيق التقدم ؟ هل هم مساندون لبعضهم البعض ؟ .	المقابلات منفصلة تتبع باجتماع للمجموعات للملاحظة أي خلل في المعلومات . ملاحظة توقعاتهم خلال لقاءات المواجهة قد يكون مفيداً . الملاحظات مهمة لتقييم نوعية حركية التفاعل .

تابع - جدول (١/٦)

الأفراد .	أى فرد فى المنظمة ، مثل الرئيس ورؤساء الأقسام ومحلى الوظائف المهمة فى تدفق العمل على سبيل المثال ؛ رقابة الجودة البحث والتطوير . فى نظام المدرسة ، الطلاب والمدرسون والإداريون .	هل يعمل الأفراد حسب توقعات المنظمة ؟ كيف ينظر الأفراد إلى موقعهم وأدائهم ؟ هل يظهر نوع معين من المشاكل ؟ هل يحقق الناس مقاييس ومعايير المنظمة ؟ وهل يحتاجون إلى معرفة مهارة ، أو مقدرة معينة ؟ ماهى الفرص المطلوبة لتطوير مساهمهم المهني ؟ ماهى الآلام التى يواجهونها ؟	المقابلات والمعلومات المتحصل عليها فى لقاءات العمل التشخيصى أو المشاكل المتعرف عليها بواسطة إدارة الموارد البشرية ، تعتبر مصادر مهمة للمعلومات . يعتبر التقييم الذاتى النابع من الفريق أو النظام الفرعى مصدراً آخر .
الأدوار .	الدور هو مجموعة من التصرفات تحدث من قبل شخص كنتيجة عمله فى وظيفة معينة فى المنظمة كل الأفراد فى المنظمة لديهم أدوار تتطلب تصرفات معينة مثل السكرتارية ومشرفى الإنتاج والمحاسبين والعلماء والأمناء .	هل تضاف سلوكيات الدور إلى أو تنقص من أو تحمل على ؟ هل الدور موضح تماماً ؟ ماهى الملازمة بين الشخص والدور ؟ هل يعطى أداء الدور مهارات خاصة أو معرفة ؟ هل هذا هو الشخص المناسب لهذا الدور .	المعلومات تأتى عادة من الملاحظات والمقابلات وتحليل الدور ، ومدخل الفريق للإدارة بالاهداف . أنشطة التخطيط للمسار المهني تنتج هذه المعلومات كمخرجات .
تكون ما بين أنظمة المنظمة - أنظمة فوقية - هذه هى منطقة تطوير المنظمات الفوقية .	كمثال يمكن أن يكون نظام القانون فى إقليم بما فى ذلك الدرك المحلى والمدينة الفيدرالية أو وكالات التحرى والتنفيذ ، المحاكم والسجون ووكالات تعهد إطلاق السجناء والمسؤولين عن المحاكمة وهيئة الحلفين . معظم هذه الأنظمة الفوقية معقدة لدرجة أن جهود التغيير تتطلب فى الأفرع الأخرى .	كيف ينظر الناس المهمون فى جزء من النظام إلى كل النظام وأجزائه ؟ هل يوجد شروخ أو عدم توافق بين الأنظمة الفرعية ؟ هل توجد أنظمة فرعية ذات أداء عال وأخرى ذات أداء منخفض / ولماذا ؟	المرآة التنظيمية أو تطوير القائمة كيف تنظر كل مجموعة إلى الأخرى يعتبر وسيلة متعارف عليها للحصول على المعلومات ؟ الاستبانات والمقابلات مفيدة ؛ إذا استخدمت كتدخلات طويلة المدى .

يؤكد بكهارد على أهمية أنشطة التشخيص كما يلي :

يتطلب تطوير إستراتيجية لتحسين منظمة بشكل منظم فحص الأمور الحالية ، ومثل هذا التحليل ينظر عادة إلى منطقتين عريضتين ، تتطلب الأولى تشخيصاً للأنظمة الفرعية التي تكوّن المنظمة ككل . هذه الأنظمة الفرعية قد تكون "الفرق" الطبيعية ، مثل الإدارة العليا وقسم الإنتاج أو مجموعة بحث ، أو قد تكون مستويات ، مثل الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو القوة العاملة .

المنطقة الثانية للتشخيص هي عمليات التنظيم التي تحدث ، وهذه تشمل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات وأنواعها ، وأنواع العلاقات بين المجموعات المتماصة ، وإدارة النزاع ، وتحديد الأهداف وطرق التخطيط .^(١)

يوضح الجدول (١/٦) كيف يمكن لشخص القيام بتشخيص نظام وأنظمته الفرعية (الكل ووحداته الفرعية) . يُعطى الجدول لكل من الأهداف الأساسية ، أو الأنظمة الفرعية في المنظمة المعلومات المطلوبة وطرق الحصول عليها . قد تكون لدى ممارسي تطوير المنظمات الرغبة في جميع هذه المجموعات المستهدفة أية واحدة منها ، وقد يعمل ممارسو تطوير المنظمات مع نظام فرعي خلال مرحلة معينة في البرنامج ونظام فرعي آخر خلال مرحلة لاحقة . غالباً ماتدعو الإستراتيجية التطويرية (تدخلات تطوير المنظمات الاستراتيجية) للتركيز على أهداف تنظيمية متعددة بشكل تخطيطي تتابعي . قد يبدأ البرنامج على سبيل المثال بنظام فرعي مهم ، ثم ينتقل إلى اختيار نظام فرعي آخر ، ومن ثم يمتد ليشمل كل المنظمة ، أو قد يكون التركيز المبدئي على المنظمة ككل ، ثم ينتقل إلى نظم فرعية مختارة .

وبديل آخر لبلورة المحتوى التشخيصي ، هو التركيز على عمليات المنظمة الرئيسية أكثر من التركيز على مجموعاتها المستهدفة الأساسية ، هذا النموذج معروض في الجدول (٢/٦) يوضح عمليات المنظمة الرئيسية والمعلومات المطلوبة المتعلقة بالعمليات والطرق المتعارف عليها للحصول على المعلومات .

يعمل مستشار تطوير المنظمات في الممارسة العملية مع كلا الجدولين في وقت واحد . ومع اهتمامه في مجموعة معينة مستهدفة من الجدول (١/٦) والمعلومات عنها ، يهتم

المستشار أيضاً بالعمليات التي تجرى في تلك المجموعة ؛ ولذلك يعتمد على الجدول (٢/٦) . فالعمليات التنظيمية هي "ماهية" وكيفية المنظمات ، وماذا يجري فيها؟ وكيف تتم ؟ معرفة عمليات المنظمات هي معرفة للمنظمة في حقيقة حركيتها وتركيبها؟ يركز ممارسو تطوير المنظمات الانتباه عادة على العمليات الموضوعة في جدول (٢/٦) ، وذلك بسبب أهميتها لفاعلية وظيفة المنظمة ، وأيضاً للطبيعة الخاصة للمنظمات ، وكذلك لأهمية المشاكل التنظيمية التي تظهر منها . يُعطى الفحص الدقيق لكلا الجدولين إحساساً جيداً عن عمل تطوير المنظمات الداخلي ودوافعه وتركيزه وآلياته .

هذه الجداول معدة كأدوات لتشخيص المنظمات وعملياتها ووحداتها الفرعية . على سبيل المثال ، افترض أن نائب رئيس قسم كبير غير متجانس يشتمل عمله على عدد من الأعمال لها عدد من المنظمات الصناعية والتسويقية منزعج من انخفاض الأرباح . الأسئلة التي يحتاج نائب الرئيس الإجابة عليها هي الموضحة للمنظمة ككل والأنظمة الفرعية الرئيسية في جدول (١/٦) ، وكذلك الأسئلة عن العمليات التنظيمية ، مثل تحديد الأهداف واتخاذ القرارات والتقنية والإدارة الإستراتيجية من جدول (٢/٦) . هذه المعلومات يمكن الحصول عليها في مرحلة التشخيص من مجهود تطوير المنظمات المدعوم من قبل نائب الرئيس .

استمرارية التشخيص مكوّن مهم لأي جهد تغيير مخطط . على سبيل المثال الأنشطة المختلفة مثل : أن تصبح غنياً ، وإدارة وقتك ، وتخفيف وزنك تبدأ بمراجعة "ماهو" - الوضع الحالي - ثم بعد ذلك يتطلب الأمر المراقبة المستمرة للتغير في الوضع مع مرور الوقت . من المقارنة بين "ماهو" مع "ماذا يجب أن يكون" يأتي اكتشاف الفجوة بين الواقع والمأمول . يتم بعد ذلك تطوير الخطط التنفيذية لتضييق الفجوة بين الواقع والمأمول وتأثير هذه الخطط التنفيذية بشكل تسلسلي يتم مراقبته لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف ^(٢) . أنشطة التشخيص لذلك أساسية لكل التصرفات للبحث عن الهدف .

تطوير المنظمات مع تركيزه على التحرك من "ماهو" إلى "ماذا يجب أن يكون" ؛ يتطلب توليداً مستمراً لمعلومات عن النظام ، يوضح أرجيس في هذا الخصوص أن المستشار ("المتدخل" حسب وصفه) لديه ثلاث مهام تدخلية : لمساعدة نظام العمل

لتخريج معلومات صحيحة ، ومساعدة نظام العميل على أن يكون لديه اختيار حراً وواع ، ولمساعدة نظام العميل على إيجاد التزام داخلي بالاختيارات التي تمت ^(٣) . يقول أرجيرس : "واحد من الشروط الأساسية والتي يُعرف على أنه يدهي هو تخريج معلومات صحيحة . بدون معلومات صحيحة من الصعب على العميل أن يتعلم وعلى المتدخل أن يساعد ... المعلومات الصحيحة هي تلك التي تصف العوامل ، إضافة إلى علاقاتها التداخلية التي تسبب المشكلة لنظام العميل ^(٤) .

مادام أن التشخيص لا مفر منه لتطوير المنظمات الفعال ، يتبقى هناك أمران ، الأول هل التشخيص مخطط ومنظم مقدماً ، بحيث يتبع نظاماً تصنيفياً شاملاً وأسئلة منظمة ، أم هل التشخيص أمر يخرج - ويتبع المعلومات حيثما تقود ؟ وثانياً ماهي تصنيفات التشخيص التي سوف تستخدم ؟ توضح الممارسة أن هناك اختلافاً فيما يتعلق بهذين البعدين ، ونحن نميل أن نكون في الوسط مابين هذين الطرفين . نحن لدينا أسئلة منظمة ولكننا نتابع الاحتمالات وهي تقودنا إلى تطوير برنامج التشخيص . ونحن كذلك نميل إلى أن نستخدم تصنيفات التشخيص للجداول (١/٦) و (٢/٦) ، لأننا نركز على الأنظمة والأنظمة الفرعية والعمليات .

إضافة إلى ذلك في برنامج تطوير المنظمات ليس المهم فقط نتيجة أنشطة التشخيص ولكن كيف تجمع المعلومات؟ وماذا يعمل بها هي أيضاً ؟ أمور مهمة في العملية . هناك تعاون بين ممارسي تطوير المنظمات وأعضاء المنظمة فيما يخص بعض الأمور ، مثل : ماهي المجموعات المستهدفة للتشخيص ؟ كيف يمكن تحقيق التشخيص ؟ وماهي العمليات والحركات التي يجب أن تحلل ، وماذا يجب عمله بالمعلومات ، وكيف سيتم التعامل مع المعلومات؟ وكيف تستخدم المعلومات لمساعدة التخطيط التنفيذي ؟ وعادة ماتجمع المعلومات بعدة طرق مثل : المقابلات والملاحظات والاستبانات وسجلات المنظمة . وتعتبر المعلومات عامة من ممتلكات الأفراد الذين جمعوها ، وتعد الأساس للتخطيط التنفيذي . هذا بشكل أساسي هو نموذج بحث عملي ، لذلك مكونات التشخيص والتنفيذ مرتبطان بشكل وثيق بتطوير المنظمات .

جول (٢/٦) تشخيص العمليات التنظيمية

العملية التنظيمية	الملاحظات المحددة والإيضاحات	المعلومات النموذجية المنشودة	الطرق المتعارف عليها للتشخيص
أنماط الاتصالات وأشكالها وتدفعها .	من يتكلم مع من وكم تستغرق ؟ ومن يبدأ التفاعل ؟ وهل هي ذات اتجاهين أو اتجاه واحد ؟ وهل هي متجهة من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى أم جانبية .	هل الاتصالات متجهة إلى أعلى أم أسفل أم كلاهما ؟ هل تتم تصفية الاتصالات ؟ لماذا ؟ وبأي طريقة ؟ هل تتفق أنماط الاتصالات مع الأعمال التي يجب تحقيقها ؟ ماهو مناخ الاتصالات ؟ وماهو وضع الاتصالات المكتوبة مقارنة بالشفهية ؟ .	الملاحظات وخاصة في اللقاءات ، والاستبانات ، والعينات الكبيرة ، والمقابلات والمناقشات مع أعضاء المجموعة - كل هذه الطرق يمكن استخدامها للحصول على المعلومات المطلوبة . تحليل الجلسات المسجلة بالفيديو من قبل المهتمين مفيدة جداً .
تحديد الأهداف .	تحديد أهداف المهمات وتقرير المعايير التي على ضوءها يتم قياس تحقيق الأهداف تتم في جميع مستويات المنظمة .	هل تحدد الأهداف ؟ كيف يتم عمل ذلك ؟ من يساهم في تحديد الأهداف ؟ هل لديهم المهارات اللازمة لتحديد الأهداف بفاعلية ؟ هل باستطاعتهم تحديد الأهداف الطويلة المدى والقصيرة المدى ؟ .	الاستبانات والمقابلات والملاحظات كلها طرق متاحة لتقييم مقدرة تحديد الأهداف للأفراد والمجموعات في المنظمة .
اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتخطيط الإجراءات ؟ .	تقييم البدائل واختيار خطة للتنفيذ وظائف مهمة وأساسية لمعظم أعضاء المنظمة ، وهذا يشمل الحصول على المعلومات الضرورية وترتيب الأولويات وتقييم البدائل واختيار بديل من بين البدائل .	من يتخذ القرارات ؟ هل هي فعالة ؟ هل كل المصادر تم استخدامها ؟ هل هناك حاجة لمهارات إضافية لحل المشاكل ؟ هل أعضاء المنظمة راضون عن عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل ؟ .	ملاحظات اجتماعات حل المشاكل في مستويات المنظمة المختلفة تعتبر مهمة خاصة في حالة تشخيص هذه العملية . تحليل الجلسات المسجلة بالفيديو ، من قبل المهتمين مفيد جداً .

تابع - جدول (٢/٦)

العملية التنظيمية	الملاحظات المحددة والإيضاحات	المعلومات التمرورية المنشودة	الطرق المتعارف عليها للتشخيص
حل النزاع وإدارته .	يظهر النزاع بين الأفراد وبين المجموعات بشكل متكرر في المنظمات . هل لدى المنظمة طريقة فعالة للتعامل مع النزاع ؟ .	أين يظهر النزاع ؟ ما هي المجموعات الداخلة في النزاع ؟ كيف يمكن إدارة النزاع ؟ ما هي معايير النظام للتعامل مع النزاع ؟ هل يساعد نظام المكافآت على النزاع ؟ .	المقابلات وملاحظات طرف ثالث وملاحظات اجتماعات المجموعة طرق مألوفة لتشخيص هذه العمليات .
إدارة علاقات التماس .	التماس يقصد به الأوضاع التي فيها تواجه مجموعتان أو أكثر مشاكل مشتركة أو مسؤوليات متداخلة . وهذا ملاحظ عندما يكون أعضاء مجموعتين مختلفتين معتمدين بشكل مرتبط لتحقيق بعض الأحداث ولكن يتعرضون لمساءلة مختلفة .	ما هي طبيعة العلاقة بين مجموعتين ؟ هل الأهداف واضحة ؟ هل المسؤوليات واضحة ؟ ما هي المشاكل الرئيسية التي تواجهها المجموعات ؟ ما هي الظروف البيئية التي تساعد أو تمنع الإدارة المشتركة .	المقابلات وملاحظات الطرف الثالث وملاحظات لقاءات المجموعة طرق متعارف عليها لتشخيص هذه العمليات .
علاقات الرؤساء - المرؤوسين .	العلاقات الهرمية في المنظمات تملئ أن يكون بعض الناس قادة والآخرين تابعين : هذه الأوضاع تكون مصادر لمعظم المشاكل التنظيمية .	ما هي أساليب القيادة الحالية ما هي المشاكل التي تظهر بين الرؤساء والمرؤوسين .	الاستبيانات توضع بشكل عام مناخ القيادة والمعايير والمقابلات والاستبيانات توضح السلوك القيادي المرغوب .
الأنظمة الهندسية والتقنية .	تعتمد كل المنظمات على تقنيات متعددة للإنتاج والعمليات ، وللمعلومات والتخطيط والتسويق لإنتاج خدمات وبيع .	هل التقنيات مناسبة لمستوى الأداء ؟ ما هو الوضع الحالي لتقنية المنظمة مقارنة بأحداث تقنية ؟ هل توجد حاجة للتغييرات في التقنية يتم تخطيطها وتنفيذها .	عادة هذه ليست مجالاً لاستشار تطوير المنظمات . ويجب عليه الوصول على المساعدة من خبراء من داخل المنظمة أو خارجها . المقابلات ومناقشة المجموعة التي تركز على التقنية المستخدمة من أفضل الوسائل للحكم على مدى ملائمة التقنية

تابع - جدول (٢/٦)

العملية التنظيمية	الملاحظات المحددة والإيضاحات	المعلومات النموذجية المنشودة	الطرق المتعارف عليها للتشخيص
			للأنظمة . الخبير الخارجى قد يعمل مراجعة ثم يقوم بعمل توصيات ، وفى بعض الأحيان يقوم الخبير الداخلى بذلك .
الإدارة الإستراتيجية والتخطيط طويل المدى . الرؤية المستقبلية / صياغة المهمة .	مراقبة البيئة بإضافة وحذف بعض المنتجات ، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ قرارات ذات تأثير على استمرارية المنظمة على المدى الطويل يجب أن تتم حتى تظل المنظمة منافسة وفعالة . الرؤية المستقبلية والمهمة يؤسسان الإطار للإستراتيجية .	من هو المسؤول عن النظرة المستقبلية واتخاذ قرارات طويلة المدى ؟ هل لديهم أدوات مناسبة ودعم كاف ؟ هل كانت القرارات الطويلة المدى فعالة ؟ ما هى طبيعة الطلبات البيئية الحالية والمستقبلية ؟ ما هى القوى المميزة والكفاءة للمنظمة ؟ ما هى الخطورة على المنظمة ؟ هل المهمة واضحة ؟ وهل هناك اتفاق حولها ؟	المقابلات مع صانعى السياسات والمناقشات الجماعية وفحص السجلات التاريخية تعطى معلومات عن هذه العملية .
التعليم التنظيمى .	التعليم من النجاحات والإخفاقات الماضية ومن المنطقة العمياء الحالية ومن أعضاء المنظمة ضرورى وحيوى للمنافسة لتطوير نماذج جديدة .	ماهى نقاط قوتنا ومشاكلنا ؟ ما هى الملاحظات والأفكار والاقتراحات المتوفرة من أعضاء المنظم ؟ هل سلوكنا الحالى يتماشى مع ما نتطلع إليه ؟ ما هى معوقات التعلم فى هذه المنظمة ؟ هل النموذج الحالى يتغير ؟ هل نسجل فلسفتنا وتعلمنا وتطورنا .	المقابلات والاستبيانات وطرق المجموعة للتشخيص وفحص الافتراضات والثقافة والألعاب والتمارين للوعى بمعوقات التعلم التنظيمية ، والفحص للروتين الدفاعى ، والتبصر بما فى ذلك التحليل البيئى .

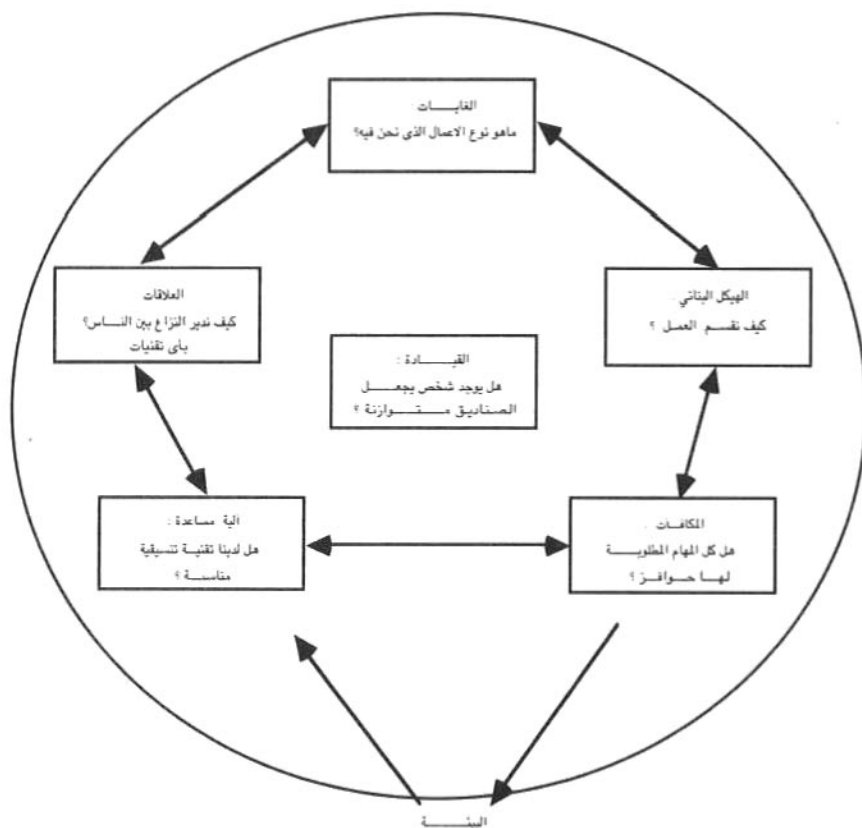
نموذج الصناديق الستة :

وسيلة أخرى للتشخيص هي نموذج مارفن ويسبور (Marvin Weisbord) ذو الصناديق الستة ، وهو إطار تشخيصي تم نشره عام ١٩٧٦م ولا يزال يستخدم بواسطة ممارسي تطوير المنظمات ^(٥) . هذا النموذج يعلم الممارسين أين ينظرون ؛ وفيم ينظرون في تشخيص المشاكل التنظيمية . كما يوضح الشكل (٢/٦) ، يحدد ويسبور ست مناطق مهمة - الغايات ، والهيكل البنائي ، والمكافآت ، والآلية المساعدة ، والعلاقات ، والقيادة - يجب أن تسير بشكل صحيح إذا كانت المنظمة ترغب في أن تكون ناجحة . يستخدم الممارسون هذا النموذج كخريطة معرفية وبطريقة نظامية يفحصون العمليات والأنشطة داخل كل صندوق للتعرف على مؤشرات الخلل . افترض أن هناك مشاكل مع منتج رئيسي ينتج من قبل المنظمة ، ستكون لهذه المشاكل مسبباتها في خلل العمليات الموجودة في واحد أو أكثر من هذه الصناديق . المشاكل قد يكون سببها البنية الضعيفة للهيكل البنائي أو ضعف القيادة أو عدم وضوح الغايات ، أو غايات متعارضة مع المنتج أو فقدان الآلية المساعدة . نموذج الصناديق الستة بسيط ولكنه وسيلة تشخيص قوية .

حسب ما يقول ويسبور يجب أن يهتم المستشار بالجوانب الرسمية وغير الرسمية لكل صندوق . ويبين النظام الرسمي الطرق النظامية للأمور وكيف من المفترض أن تتم ، ويبين النظام غير الرسمي كيف تحدث الأمور حقيقة . على سبيل المثال التقارير الرسمية للعلاقات وتنظيم المهام والناس الموضحة في الصندوق ، قد لاتعكس الترتيبات البنائية الموجودة في النظام غير الرسمي . يحتاج الممارسون إلى الإجابة عن سؤالين : أولاً هل الترتيبات والعمليات التي يقتضيها النظام الرسمي صحيحة لكل صندوق ؟ ثانياً هل الترتيبات والعمليات الناتجة من النظام غير الرسمي صحيحة لكل صندوق ؟ كثيراً ما تجد أن الترتيبات الرسمية غير مناسبة ولكن التنظيم غير الرسمي يلتف حول ذلك بتطوير طرق تتغلب على النقص . بنفس المنوال من المؤلف أن تجد التنظيم الرسمي مصمماً بشكل صحيح ، ولكن التنظيم غير الرسمي لا يتبع الإجراءات الصحيحة ، وكنتيجة لذلك يعاني الأداء من ذلك . التفرقة بين الرسمي وغير الرسمي (ماذا يجب أن يحدث ، مقابل ماذا يحدث حقيقة الآن ؟) هي عنصر قوى في نظرية

وممارسة تطوير المنظمات وأحد الأسرار لفهم الحركات التنظيمية . يوصى ويسبرد بالتشخيص الدقيق والنظر إلى عدد من الصناديق قبل اختبار التدخلات .

شكل (٢/٦)
نموذج الصناديق الستة



المصدر :

Marvin R. Weisbord, "Organizational Diagnosis : Six Places to Look With or Without Theory," Group and Organizational Studies, 1 (1976), pp. 430-447, Reprinted by Permission.

الموجة الثالثة استشارية :

بعد حوالى عشر سنوات من ظهور نموذج الصناديق الستة كتب ويسبوردي مقالة بعنوان (نحو موجة إدارية استشارية ثالثة) ، حيث رجع واهتم بمواضيع التشخيص والتدخل^(٦) . الموجة الثالثة ترجع إلى التأكيد الذى قدمه المستقبلى ألفن توفلر (Alvin Toffler) بأن العالم تقدم عبر الثورة الزراعية (الموجة الأولى) ، وأيضاً الثورة الصناعية (الموجة الثانية) ، ثم التوازن على حافة الثورة المعلوماتية والتقنية (الموجة الثالثة) والتي تكون سمتها الأساسية ، التغيير المنتشر والسريع فى كل المؤسسات فى المجتمع . يعتقد ويسبوردي أن هذا يتطلب نموذجاً جديداً للإدارة والاستشارة . وفيما يتعلق بالتشخيص والتدخل لايجب ويسبوردي نموذج المشكلة "المرض" كما فى نموذج التشخيص التنظيمي ، حيث يقود التشخيص إلى عدد من المشاكل والتدخلات المصممة لمعالجة المشكلات . يفضل ويسبوردي بدلاً من ذلك التركيز على "العافية" لمساعدة الناس لتحقيق المستقبل المرغوب الذى اختاروه ، ولإيجاد بيئة عمل تعنى لهم شيئاً كمجموعة . يعنى هذا عملياً الانتقال من النظرة إلى المستشار كخبير فى التشخيص والتدخل إلى النظرة له كمدير مسرح للأحداث لمساعدة الناس أن يعملوا ما يحاولون أن يعملوا .

يحدد ويسبوردي أربعة "ممارسات مفيدة" للموجة الثالثة للمستشار:

- ١ - حدد القدرة الكامنة لعمل شيء للتنفيذ (انظر للظروف ، هل هناك التزام من القيادة وفرص تجارية وأفراد نشطين) .
- ٢ - ادخل "كل النظام" فى الغرفة .
- ٣ - ركز على المستقبل .
- ٤ - صمم المهام على أساس أن يقدّر الناس العمل لأنفسهم . هذه النظرة التفاؤلية والمرتكزة على تحديد الأهداف لمساعدة الناس فى المنظمات هي مفهوم مهم للتشخيص . يمكن الحصول على معلومات إضافية عن هذا المدخل فى الفصل الحادى عشر وفى كتاب ويسبوردي "أماكن العمل المنتجة"^(٧) "Productive Workplaces" .

مكونات التنفيذ - تدخلات تطوير المنظمات :

تطوير المنظمات هو عملية لتحسين الأداء التنظيمي عن طريق إحداث تغييرات في ثقافة التنظيم وعملياته . ويتم تحسين العمليات والثقافة من خلال تدخلات تطوير المنظمات والتي هي عبارة عن مجموعة أنشطة منظمة ، حيث تنخرط وحدات مختارة في التنظيم (مجموعات مستهدفة أو أفراد) في مهمة أو مهام متتالية ، أهداف المهمة فيها مرتبطة بالتحسين التنظيمي . التدخلات هي تصرفات متخذة لتحقيق النتائج المرغوبة .

عادة يقود واحد من الشروط الأربعة إلى تدخلات تطوير المنظمات . أولاً : هناك مشكلة ، شيء ما "معطل" . تصرفات تصحيحية - التدخلات - تنفذ "لإصلاح" المشكلة . ثانياً : هناك فرص غير مدركة ، شيء نريده لا يمكن أن نتوصل إليه . تمكن التصرفات - التدخلات - المطورة من استغلال الفرص . ثالثاً : ميزات المنظمة غير متوازنة ، بعض أجزاء المنظمة تعمل بشكل متعارض . أنشطة التوازن - التدخلات - تطور لإرجاع الأمور إلى وضعها المتزامن . رابعاً : الرؤية التي تقود المنظمة تغيرت ، رؤية الأمس لم تعد صحيحة . التصرفات لبناء الهيكل والعمليات والثقافة لدعم الرؤية الجديدة - التدخلات - طورت لجعل الرؤية الجديدة حقيقة . باختصار التدخلات مجموعة مخططة من التصرفات لتغيير هذه الأوضاع التي يرغب أعضاء المنظمة في تغييرها .

مدى تدخلات تطوير المنظمات شامل ، وقد تم تطوير التدخلات لحل معظم المشاكل المرتبطة بالجانب الإنساني في المنظمة . على سبيل المثال التدخلات التي تركز على المجموعات المستهدفة في جدول (١/٦) والعمليات التنظيمية في جدول (٢/٦) . لذلك عندما تكتشف المشاكل في أنظمة المنظمة أو الأنظمة الفرعية أو العمليات ، تُقترح الأنشطة التدخلية لعلاج المشاكل . وهناك بيان مفصل بتدخلات تطوير المنظمات تم تقديمه في الفصل التاسع وحتى الثالث عشر .

طبيعة تدخلات تطوير المنظمات :

يعنى التدخل في نظام العمل إدخال أو إقحام أنشطة في الأنشطة المعتادة للمنظمة بطريقة تجعل أنشطة التدخلات تخلق "إضافة" إلى الأنشطة المعتادة أو "بديلاً" من

الأنشطة المعتادة . على سبيل المثال "وكإضافة إلى" التدخل يطلب من مجموعة الطاقم القيام بـ "نقد العملية" بعد كل اجتماع للطاقم . هذا يعنى ببساطة أن يُستقطع بعض الوقت للنظر في كيف عملنا -العملية- خلال اللقاء . إن نقد "كيف عملنا" يساعد المجموعة على تصحيح أى قصور فى العمليات وتصبح المجموعة أكثر فاعلية فى مداولاتها . مثال على تدخل من نوع "بدلاً من" يكون بجعل قسم مهم للخدمة فى المنظمة يعقد ورشة عمل "مرآة المنظمة" مع العملاء المستفيدين لتحديد كيف ينظر العملاء إلى الخدمة المقدمة إليهم؟ وكيف يريدون للخدمة أن تتغير أو تتطور ؟ . فى هذه الحالة بدلاً من أساليب الاستجداء والتملق أو قسر العملاء المستفيدين للاستفادة من الخدمة ، تُعمل ورشة عمل لحل المشاكل ، تسمى "مرآة المنظمة" حيث يُعطى العملاء تغذية عكسية لمجموعة الخدمة بخصوص الخدمات ، ويبدأ حوار ثنائى بين مقدمى الخدمة والمستفيدين فى الخدمة . مثل هذه الاجتماعات قد لا تكون أنشطة معتادة فى المنظمة .

إن تصميم برنامج تطوير المنظمات بشكل جيد يجعله ينمو حسب إستراتيجية أو خطة تسمى إستراتيجية تطوير المنظمات الكلية . هذه الإستراتيجية يمكن أن تخطط مسبقاً أو قد تظهر حسب ماتليه الأحداث . تقوم هذه الإستراتيجية على إجابات لبعض الأسئلة كما يلي : ماهى أهداف التغيرات الكلية والتطويرية للبرنامج ؟ ماهى الأجزاء فى المنظمة الأكثر جاهزية وتقبلاً للبرنامج ؟ ماهى الأجزاء الرئيسية الفاعلة (أفراداً أو مجموعات) فى المنظمة ؟ ماهى المشاكل الأكثر إلحاحاً فى منظمة العمل؟ ماهى الموارد المتاحة للبرنامج من حيث وقت العمل وطاقته والتسهيلات الداخلية والخارجية ؟ الإجابات على هذه الأسئلة تقود الممارس لتطوير خطة للتدخل فى النظام وماذا يعمل وتوالى التدخلات وهكذا ..

يمكن رؤية أن تخطيط الإجراءات وتنفيذها وتقييم نتائج التنفيذ من الأمور الأساسية والتكاملية لتطوير المنظمات . هذا التركيز على تخطيط الإجراء واتخاذ الإجراء هو الميزة القوية لتطوير المنظمات ، ومن جوانب أخرى ، الميزة له . فى معظم أنشطة التعليم والتدريب التقليدية ، التعليم والتنفيذ منفصلان ، حيث المعلومات والمهارات يتم تعلمها فى وضع معين كفصل دراسى على سبيل المثال ، ثم تؤخذ بعد ذلك إلى المنظمة ،

حيث يبحث المعلم المتعلم على ممارسة ماتعلمه ، وهنا يتم التنفيذ أو التصرف . هذا الفصل الزائف يتم التقليل منه في معظم تدخلات تطوير المنظمات من عدة أوجه .
أولاً : في معظم الأنشطة التدخلية هناك هدفان : التعلم أو الهدف التعليمي وتحقيق أهداف المهمة ، **ثانياً :** تركز تدخلات تطوير المنظمات على مشاكل المنظمة الحقيقية . والتي تمثل أساساً لحاجات المنظمة وليست مشاكل افتراضية مجردة يمكن أن تناسب احتياجات الأعضاء أولاً تناسبها ، **ثالثاً :** تستخدم تدخلات تطوير المنظمات نماذج متعددة للتعلم وليس نموذجاً واحداً . دعونا نفحص النقاط الثلاث بشكل أكثر تفصيلاً :

الجانب المزدوج لتدخلات تطوير المنظمات يمكن توضيحه بمثال ، لنقل أن المديرين في منظمة أمضوا ثلاثة أيام سوياً في ورشة عمل حيث يقومون بالآتي :

- ١ - اكتشاف الحاجة والرغبة في خطة إستراتيجية طويلة المدى للمنظمة .
- ٢ - تعلم كيفية صياغة مثل هذه الإستراتيجية وذلك بتحليل إستراتيجيات أخرى وتحديد متغيرات الإستراتيجية ذات المراحل المتتالية لعمل خطة شاملة .
- ٣ - عمل خطة إستراتيجية فعلية للمنظمة لمدة ثلاث سنوات .

يتضمن هذا التدخل ميزات مزدوجة للتعلم والتنفيذ : المديرون اشتركوا في أنشطة حيث تعلموا عن التخطيط الإستراتيجي ، ثم بعد ذلك أوجدوا إستراتيجية . في بعض تدخلات تطوير المنظمات "الجانب التعليمي" هو السائد ، وفي بعضها "الجانب التنفيذي" هو السائد ولكن كلا المظهرين موجودان في معظم التدخلات .^(٨)

تميل تدخلات تطوير المنظمات إلى التركيز على المشاكل الحقيقية بدلاً من المشاكل النظرية . المشاكل التي تواجه أعضاء المنظمة حقيقية وليست مشاكل افتراضية ، والمشاكل التي يكافأ الأعضاء على حلها هي مشاكل حقيقية وليست افتراضية ، المشاكل المهمة بحاجات أعضاء المنظمة هي مشاكل حقيقية وليست افتراضية . تطوير المهارات والمعلومات لحل المشاكل الحقيقية عند ظهورها في وضعها الطبيعي يعني أن المشكلة التعليمية في "نقل ما تم تعلمه" من وضع معين إلى آخر قد قلت (على الرغم من أن مشكلة التعميم ، التي هي معرفة الأوقات والأماكن المناسبة لاستخدام مهارات ومعلومات معينة ، مازالت موجودة) .

ميزة أخرى للعمل على حل مشاكل حقيقية في تدخلات تطوير المنظمات هي أن مجموعة الأفراد المنخرطين في المشكلة هم المجموعة التي يعمل معها لحل المشاكل . على سبيل المثال وصف للعلاقات الإنسانية إذا كان المدير يعاني من مشكلة تفهم العمل مع رؤوسيين من جماعة أقلية عرقية ، فهو أى المدير يمكن أن يعتمد على الأرجح على "لعب الدور" فى الوضع مع المدرب أو زملائه الطلاب . وقد يتفاعل المدير فى تطوير المنظمات مع موظفين من أقليات عرقية كأن يلقى صعوبة فى التعامل معها ولكن سيفعل ذلك فى شكل أنشطة منظمة عندها احتمالية عالية لتحقيق نتائج تعليمية لكلا الفريقين ، وأيضاً احتمالية عالية أن تكون "تجربة ناجحة" لكلا الفريقين .

تعتمد برامج تطوير المنظمات على عدد من النماذج التعليمية ، على سبيل المثال إذا كان "تعلم كيف" تعمل شيئاً يسبق "الفعل" فنحن لدينا مدخل تقليدى نوعاً ما للتعلم يألّفه معظم الناس . أما إذا كان "الفعل" يسبق "التعلم كيف" فيكون عندنا نموذج التعلم "القاصر"؛ يأتى فيه التعلم أساساً من نقد التنفيذ بعد القيام به لمعرفة كيف يمكن أن يؤدى بشكل مختلف وربما بشكل أفضل . كلا النموذجين أشكال مهمة للتعلم وكلاهما يستخدم بشكل مكثف فى تطوير المنظمات .

ترتبط برامج التنفيذ فى تطوير المنظمات بالأهداف والغايات الواضحة ارتباطاً وثيقاً ، ويجب أن يعطى انتبهاً حذراً لمشكلة تحويل الأهداف إلى إجراءات أو سلوكيات ملحوظة وصريحة وقابلة للقياس ، وكذلك يعطى اهتمام مشابه للمشاكل المرتبطة بالتأكد من أن التصرفات مرتبطة ومهمة لتحقيق الأهداف . مثل هذه الأسئلة التالية تصبح جزءاً متكاملاً من حياة المنظمة: كيف يرتبط هذا التنفيذ بالهدف الذى أسسناه ؟ ما هى المضامين التنفيذية لذلك الهدف على وعلى رؤوسى وعلى مجموعتى ؟ عندما نقول إننا نرغب فى تحقيق هدف محدد ماذا نقصد بذلك بلغة القياس ؟ ومع وجود أشكال عدة من البدائل للتنفيذ ، أياً منها يعتبر مناسباً لتحقيق الهدف الذى حددناه ؟ .

التشخيص والتنفيذ وتحديد الأهداف مرتبطون بشكل لا مفر منه فى برامج تطوير المنظمات . الأنشطة التشخيصية سابقة لبرامج التنفيذ ؛ بمعنى أن جمع الحقائق يتم لإيجاد أساس للتنفيذ ، والتنفيذ يتم تقييمه بشكل مستمر للتأكد من مساهمته فى

تحقيق الأهداف ، والأهداف يتم تقييمها بشكل مستمر من حيث مناسبتها - هل الوصول إليها ممكن وهل يمكن تحويلها إلى برامج تنفيذية . تطوير المنظمات هو عبارة عن عملية مستمرة دائرية من تحديد الأهداف وتجميع المعلومات عن الوضع الحالي والتخطيط والتنفيذ بناءً على الفرضيات والبيانات وتقييم تأثيرات من خلال جمع بيانات إضافية .

تحليل التناقضات :

النموذج المفيد للتفكير عن التشخيص والتدخلات يمكن تسميته تحليل التناقض - فحص التناقضات أو الفجوات بين ما يحدث وما يجب أن يحدث والتناقض بين أين يكون الشخص ، وأين يريد أن يكون؟ لذلك نعرف التناقضات المشاكل والأهداف . تتطلب التناقضات دراسة (التشخيص والتخطيط) والتنفيذ إذا كان هناك رغبة لإنهاء الفجوات . نحن نعتقد أن جزءاً معبراً من تطوير المنظمات هو حل المشاكل ، وبالتالي تحليل التناقضات . يصف البحث العملي عملية تكرارية لحل المشاكل هي أساساً تحليل التناقض ويصل ذلك بالبداية في التنفيذ . ومهمة أي مدير الأساسية هي تحليل التناقض - دراسة المشاكل والفرص (الأهداف) أو دراسة التناقضات بين أين يكون شخص ما وأين يرغب أن يكون ؟ ويزودنا تطوير المنظمات بمنهاج لدراسة وتضييق الفجوات .

هذا النموذج التحليلي البسيط والقوي قدم بشكل واضح وفعال بواسطة شارلز كبنر وبنجامين تريجو (Charles Kepner and Benjamin Tregoe) في كتابهما "المدير العقلاني والمدير العقلاني الجديد" ^(٩) "The Rational Manager and the New Rational Manager" . تُرجمت أفكارهما إلى حلقات تدريب لتحسين حل المشاكل ومهارات اتخاذ القرارات . يقول المؤلفان : "إن محلل المشكلة لديه مستوى للأداء متوقع ما يجب" ويقارن الأداء الحقيقي على أساسه ... والمشكلة هي انحراف عن مستوى الأداء النمطي ^(١٠) . وحسب رأى المؤلفين : المشكلة فجوة ، وحل المشاكل هو اكتشاف "سبب" الفجوة واتخاذ القرارات هو اكتشاف "حل" - مجموعة من الإجراءات - لتضييق الفجوة .

يقترح هيربرت سايمون (Herbert Simon) في كتابه "العلم الجديد لقرار الإدارة" "The New Science of Management Decision" نموذج تناقض لتحليل المشكلة^(١١)، حيث يرى أن المشكلة انحراف عن معايير متوقعة، وسبب المشكلة هو "تغير" من نوع ما. خلاصة سايمون جاءت من دراسته لعمليات الإدراك الإنسانية وعلم الحاسب الآلى، إذ إن نموذجه هو تحليل الفجوات. وصف كبنر وتريجو كتاب سايمون بأنه أفضل تعبير موجود فى الأدبيات عن نظرية حل المشاكل^(١٢).

تمثل الأهداف أيضاً فجوات - فجوات بين أين نحن الآن، وأين نريد أن نكون؟ تحديد الأهداف عملية لتعريف أو فرض الفجوة، وتحقيق الهدف ممكن عن طريق التنفيذ لتضييق الفجوة.

تطوير المنظمات أكثر من مجرد حل المشاكل واكتشاف الأهداف، ولكن جزءاً من برنامج تطوير المنظمات مخصص لهذين النشاطين الهامين. ومنهج تحليل التناقض طريقة مفيدة لبورة المشاكل والأهداف.

مكونات إدارة البرنامج :

مثلاً يطبق ممارسو تطوير المنظمات مبادئ علم السلوك وممارساته لتحسين الأداء التنظيمى وتطوير الفرد، فهم أيضاً يطبقون هذه المبادئ والممارسات عندما يخططون وينفذون ويديرون برامج تطوير المنظمات. ويتعاملون بشكل متوازن مع المهمة والعملية آخذين فى الاعتبار تشعب النظام فى البرنامج، ويعملون على إشراك أعضاء المنظمة فى التخطيط والتنفيذ، ويستخدمون نموذج البحث العلمى، ويوجدون حلقات التغذية العكسية للتأكد من الارتباط وهكذا... إدارة برنامج تطوير المنظمات بفاعلية يعنى الفرق بين النجاح والفشل. الهدف من هذا القسم تقديم إرشادات للمساعدة وضمان النجاح فى إدارة برامج تطوير المنظمات. وعلى وجه الخصوص نقوم بفحص المراحل التى تتضمنها برامج تطوير المنظمات، ونموذجاً لإدارة التغيير وإجراء لخلق هياكل تعلم متوازية.

مراحل تطوير المنظمات :

تتبع برامج تطوير المنظمات أحداث منطقية متوالية - وسلسلة من المراحل التي تنمو مع مرور الوقت . وجزء مهم في إدارة برنامج تطوير المنظمات بشكل جيد هو انجاز كل مرحلة جيداً . وصف ورنر بيرك (Warner Burke) المراحل التالية لبرامج تطوير المنظمات :

١- الشروع .

٢- التعاقد .

٣- التشخيص .

٤- التغذية العكسية .

٥- تخطيط التغيير .

٦- التدخل .

٧- التقييم . (١٣)

يمثل **الشروع** الاتصال الأساسي بين المستشار والعميل ، استكشاف الوضع الذي شجع العميل للبحث عن مستشار وكذلك يهدف الاستكشاف إلى تحديد هل هناك توافق بين المشكلة أو الفرصة ما بين العميل والمستشار ؟ ويتضمن **التعاقد** تأسيس توقعات متبادلة والوصول إلى اتفاق حول الوقت والمال والموارد والطاقة وبشكل عام توضيح ماذا يتوقع كل طرف أن يأخذ ويعطى الآخر . (سوف نتكلم بإسهاب عن الدخول والتعاقد في الفصل الرابع عشر) . **التشخيص** هو مرحلة جمع البيانات ، حيث يتم عمل صورة للوضع عن طريق المقابلات والملاحظات والاستبانة وفحص وثائق المنظمة والمعلومات وماشابه . يلاحظ بيرك أن هناك شقين في مرحلة التشخيص - جمع المعلومات وتحليلها . **تعكس التغذية العكسية** رجوع المعلومات المحللة إلى نظام العميل ، واستكشاف المعلومات من قبل العميل لفهمها واستيضاحها ومدى دقتها وبداية ملكية المعلومات من قبل العميل على أساس أنها معلوماته وتصورهم للوضع ومشاكلهم وفرصهم . يتضمن **تخطيط التغيير** قرار العميل ماهى الخطوات التي يجب أن يتخذها بناءً على المعلومات التي تلقاها . هنا يتم التحرى عن البدائل المتاحة وتُنقَد ،

ويتم اختيار خطط التنفيذ وتطويرها . وينفذ **التدخل** مجموعة من الإجراءات صممت لتصحيح المشاكل أو اقتناص الفرص . ويمثل **التقييم** تقييم البرنامج: هل كان ناجحاً ؟ ماهى التغيرات التى حدثت ؟ ماهى الآلية المسببة ؟ هل نحن مرتاحون مع النتائج ؟ .

هذه المراحل واضحة المعالم ومنطقية فى الوصف ، ولكن يحدث بينها تداخل فى التطبيق وتبدو كأنها عملية متبلورة أكثر من تقدم مستقيم . ولكن النقطة الأكثر أهمية أن كل مرحلة تبنى أساساً للمرحلة التالية ، لذلك يجب على كل مرحلة أن تنفذ باهتمام ودقة . على سبيل المثال إذا كانت التوقعات غير واضحة فى مرحلة التعاقد فهذا الاختلاف سوف يظهر لاحقاً فى شكل توقعات غير مستوفاة وعدم رضا . أو إذا كان تحليل المعلومات خلال مرحلة التشخيص غير صحيح فهذا يعنى أن التدخلات قد لا تكون ذات علاقة أو مناسبة . تخدم هذه المراحل برامج تطوير المنظمات كخريطة طريق عمومى للممارسين .

نموذج لإدارة التغيير :

الطريق الآخر للتفكير فى كيفية إدارة برامج تطوير المنظمات هو أن نسأل السؤال التالى: ماهى المحتويات الأساسية فى جهود التغيير الناجح ؟ يوضح كمنجز وورلى (Cummings and Worley) خمس مجموعات من الأنشطة مطلوبة لتحقيق إدارة تغيير فعالة :

- ١ - تحفيز التغيير .
- ٢ - إيجاد رؤية .
- ٣ - تطوير الدعم السياسى .
- ٤ - إدارة التحول .
- ٥ - مساندة التوسع ^(١٤) .

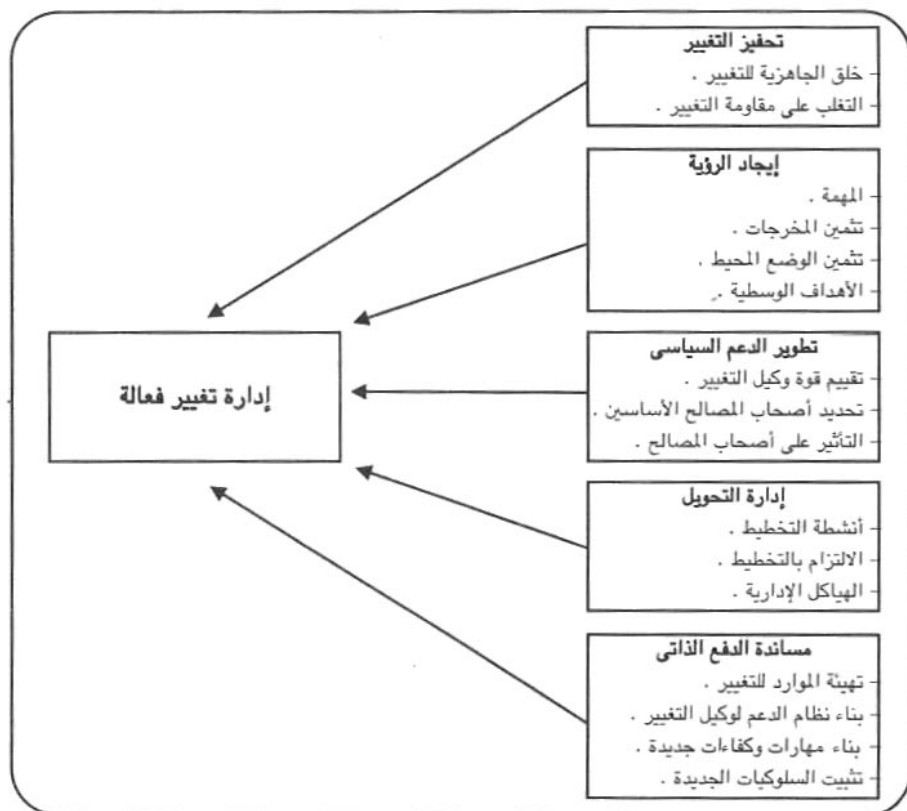
كل هذه المجموعات يوضحها الشكل (٣/٦) .

الخطوة الأولى هي ترغيب الناس في التغيير وجعلهم يعتقدون أن التغيير ضروري ، وجعلهم يلتزمون بالتنازل عن الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي غير معلوم . يقترح كل من كمنجز وورلي ثلاثة طرق لخلق الجاهزية للتغيير : جعل الناس واعين بالضغط للتغيير ؛ بمعنى لماذا يجب أن يحصل التغيير ؛ وضع الاختلاف بين الوضع الحالي (غير المرغوب) والمستقبل (المرغوب) ، وأعمل اتصالات إيجابية وتوقعات معقولة لمزايا التغيير . بالنسبة للجاهزية واحد من محفزى التغيير هو "التوقع" أن الأمور لاتسير على مايرام والأرباح تتناقص والاستمرارية فيها شكوك . تخلق هذه الظروف جاهزية للتغيير . المجموعة الثانية من الأنشطة هي التغلب على مقاومة التغيير والتي يمكن التوصل إليها من خلال ثلاثة طرق : التعاطف مع أحاسيس القلق والضياع ، وتزويد معلومات عن جهود التغيير وتقديمها وتشجيع المشاركة والانخراط من قبل أعضاء المجموعة فى التخطيط والتنفيذ للتغيير . وقد كتب المؤلفان "واحدة" من أقدم الإستراتيجيات وأكثرها فاعلية للتغلب على مقاومة التغيير ، هي جعل أعضاء التنظيم ينخرطون مباشرة فى تخطيط وتنفيذ التغيير .^(١٥)

يساعد إيجاد الرؤية على رسم صورة عن المستقبل توضح كيفية ملازمة الأفراد والمجموعات لذلك المستقبل . تقلل الرؤية حالة عدم التأكد وتخدم كأهداف لتحفيز السلوك وتبين كيف أن المستقبل سيكون ذا فائدة ، كما تؤكد أن المستقبل يمكن تحقيقه . وتهيئ المهمة والقيم والشروط أهداف محسوسة يمكن لأعضاء المنظمة توجيه طاقاتهم نحوها . ويعد تطوير الدعم السياسى عنصراً مهماً فى نجاح جهود التغيير ، كما يجب إقناع الأفراد والمجموعات القوية بأن التغيير فى مصلحتهم أو على الأقل لن يضرهم بشكل أساسى ومالم يحدث هذا فسوف يقاومون ، بل قد يصل بهم الأمر تعطيل الجهود . يقترح كل من كمنجز وورلي أنه يجب على الممارس تقييم نقاط قوته فى الوضع ، وتحديد الأفراد المهمين المطلوب دعمهم للنجاح ، وإقناع هؤلاء الأفراد بأن التغيير سوف يحقق نتائج إيجابية لهم .

شكل (٣/٦)

الأنشطة التي تساهم في إدارة تغيير فعالة



المصدر :

Reprinted by permission from p. 145 of Organization Development and Change, 5th, ed., T. G. Cummings and C.G. Worley; Copyright © 1993 by West Publishing Company. All rights reserved.

الأنشطة المتعلقة بإدارة التحويل مهمة جداً . أوضح ريتشارد بكهارد وروبين هاريس (Richard Beckhard and Reuben Harris) هذا الموضوع في كتابهما : **التحويل التنظيمي : إدارة التغيير المركب** ^(١٦) ، "Organizational Transition: Managing Complex Change".

حيث اقترحنا أن جهود التغيير تتحرك خلال ثلاثة أوضاع : الوضع الحالي والوضع التحولي والوضع المستقبلي المرغوب ، كما يقترحنا ثلاثة أنشطة منظمة لإدارة الوضع التحولي . ويشتمل "تخطيط" على توضيح تسلسل الأنشطة والأحداث والقفزات التي يجب أن تحدث خلال مرحلة التحول . يخدم هذا كخارطة طريق لأعضاء المنظمة وكقائمة مراجعة لقياس التقدم . يستوجب "تخطيط الالتزام" الحصول على الدعم والالتزام من هؤلاء الأفراد المهمين في المنظمة الذين تمثل القيادة والمصادر والطاقة الخاصة بهم ضرورة لجعل التحول ناجحاً . ويتضمن الهيكل الإداري إقامة هياكل تعلم متوازنة ، لمبادأة ومراقبة وتسهيل التغيير . أخيراً يعدد نموذج كمنجز وورلى عدة طرق لمساندة قوة الدفع الذاتي لكي يتم إكمال وتثبيت التغيير . نحن نعتقد أن هذا النموذج ثمين لإدارة برامج تطوير المنظمات .

إيجاد هياكل تعلم متوازنة :

ناقشنا في البداية أهمية دور هياكل التعلم المتوازنة كوسيلة لإدخال وإدارة التغيير في المنظمات البيروقراطية الكبيرة ، ودائماً ما تستخدم برامج التغيير في المنظمات الكبيرة الهياكل المتوازنة . طور بوش وشاني (Bushe and Shani) مأسماً "عملية تدخل هياكل تعلم متوازنة عادية" الموضحة في شكل (٤/٦) .^(١٧)

تركز المراحل (٢ و١) على تأسيس الحاجة للتغيير ، وبناء الجاهزية والالتزام وخلق بني تحتية لديها دعم سياسي قوى وقيادة إدارية لمساندة برنامج التغيير . تتضمن اللجنة المسيرة أعضاء من أقسام مختلفة من المنظمة ويرأسها واحد أو اثنان من مديري الإدارة العليا . المرحلة (٣) توضح صراحة ماذا يحدث ولماذا ؟ أما المرحلة (٤) ، فتبحث على المشاركة الواسعة والانخراط من قبل أعضاء المنظمة وهذا يساعد على الانخراط أكثر وملكية التغيير ، كما يزيد من الأفكار الجيدة ويجعلها متاحة . المراحل (٥ و٦) تمثل الدراسة الموسعة وجمع البيانات والتركيز على المشاكل ذات الأولوية والتجارب لإيجاد حلول للمشاكل . الحلول ، "التغييرات" التي تنجح بعد ذلك ، يتم نشرها في أنحاء المنظمة . يوضح النموذج المعروض هنا انسياب الأحداث والأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة برامج تطوير المنظمات على نطاق واسع .

تلخيص لموضوعات إدارة البرنامج :

هذه الأفكار عن إدارة برامج تطوير المنظمات توضح بعض الأمور الهامة التي يأخذها بعين الاعتبار ممارس تطوير المنظمات عند تخطيط وتنفيذ جهود التغيير . إن إدارة البرامج عملية معقدة وذات طبيعة حركية وصعبة وذات متعة كبيرة ، فالتحديات كثيرة ولكن الشعور بالإنجاز عظيم للممارسين والقادة وأعضاء المنظمة عندما يبني النجاح على النجاح وتذكر المنظمة أهدافها .

شكل (٤/٦)**عملية تدخل هياكل تعلم متوازنة**

المرحلة (١) : التعريف الأولي للغاية والإطار .

المرحلة (٢) : تشكيل اللجنة المسيرة .

١-٢ إعادة فحص الحاجة للتغيير .

٢-٢ إيجاد رؤية .

٣-٢ تعريف الحدود ، الإستراتيجية ، التوقعات والمكافآت .

المرحلة (٣) : الاتصالات مع أعضاء المنظمة .

المرحلة (٤) : تشكيل وتطوير مجموعات الدراسة .

١-٤ اختيار وتطوير المسهلين الداخليين .

٢-٤ اختيار أعضاء مجموعة الدراسة .

٣-٤ تطوير مجموعة الدراسة .

٤-٤ تأسيس إجراءات العمل والمعايير .

المرحلة (٥) : عملية .

المرحلة (٦) : تعريف التغييرات الممكنة .

المرحلة (٧) : التنفيذ التجريبي للتغييرات المقترحة .

المرحلة (٨) : النشر داخل أرجاء المنظمة والتقييم .

المصدر:

Gervase R. Bushe and A.B. Shani, Parallel Learning Structure (Table 7.1), p.125. © 1991 by Addison Wesley Publishing Company, Inc, Reprinted by the permission of the publisher.

ننهي هذا الجزء بملاحظة وارنر بيرك الذي كتب :

المهنة الأصعب هي إدارة عملية التغيير . بالكتابة عن عملية الإدارة ، أستطيع أن أكون منطقيًا وعقلانيًا ومبلغًا بأن التغيير التنظيمي بالتأكيد متأثر بالإدارة . في الحقيقة إدارة التغيير عملية عثرة - فالناس عادة لا يعملون بالضبط كما خطط لهم ، وهي تتبع قانون ميرفي (Murphy Law) - إذا كان هنالك مجال للخطأ فسيحدث الخطأ . أكثر من ذلك ، الصراعات داخل المنظمة دائماً موجودة ، والتغيير بعد كل هذا يؤثر فينا كلنا عاطفياً .^(١٨)

ملاحظات ختامية :

ثلاثة مكونات - التشخيص والتدخل وإدارة البرنامج - مهمة جداً لكل برامج تطوير المنظمات تم بحثها في هذا الفصل . كل منها مهم في حد ذاته وكلها عوامل أساسية ومؤثرة للنجاح . وكلما تعلم الناس بشكل أكثر عن هذه الثلاث مكونات ؛ كلما أصبحوا أكثر فاعلية في جهودهم التطويرية التنظيمية . تطوير المنظمات خليط معقد من الفن والعلم والمهنية ، وهذا ماتم اكتسابه خلال الدراسة والتمكن من هذه الثلاث مكونات .

الفصل السابع

البحث العملي وتطوير المنظمات

البحث العملي بحث عن التصرف بهدف جعله أكثر فاعلية وبناء جسم من المعرفة العلمية في نفس الوقت ، ويشير التصرف إلى البرامج والتدخلات المصممة لحل مشاكل وتحسين أوضاع ما . اقترح كيرت لوين (Kurt Lewin) عالم الاجتماع التطبيقى البارع البحث العملي كطريقة جديدة فى علم السلوك وذلك نظراً لرغبته فى استئصال مشاكل المجتمع . يعتقد لوين أن البحث فى البرامج المنفذة خاصة برامج التغيير الاجتماعى ضرورة ملحة إذا كان التحسن مطلوباً فى حل المشاكل الاجتماعية ، كما يرى لوين أن البحث العملي يواجه احتياجات عديدة فى وقت واحد : الحاجة المتزايدة للمعرفة عن مسببات وحركة الأمراض الاجتماعية ، والحاجة لفهم قوانين التغيير الاجتماعى ، والحاجة إلى تعاون واستكشاف أكبر بين العلماء والممارسين ، والحاجة إلى بيانات "غنية" عن مشاكل العالم الحقيقية ، والحاجة إلى اكتشاف حلول عملية وممكنة للمشاكل ، والحاجة إلى اكتشاف قوانين عامة تشرح الظواهر الاجتماعية المركبة .^(١)

يمثل البحث العملي حجر زاوية فى تطوير المنظمات وراء كل من النظرية والتطبيق للحل . وبداية نقوم بفحص البحث العملي من منظورين كعملية وكمدخل لحل المشكلة . بعد ذلك يتم سبر غور التطور التاريخى وأنواع البحث العملي . وأخيراً يتم تقديم أمثلة عن دور البحث العملي فى تطوير المنظمات .

البحث العملي : العملية

يمكن وصف البحث العملي كعملية ؛ أى كأحداث متتالية وتصرفات ، وباستخدامه بهذه الطريقة يمكن تعريف البحث العملي على النحو التالى : البحث العملي عملية تجميع بيانات البحث بشكل نظامى عن نظام قائم وبأهداف وغايات واحتياجات مرتبطة بهذا النظام ، ثم تغذية هذه البيانات بشكل عكسي إلى النظام ، ثم البدء بالتصرف عن طريق تعديل بعض المتغيرات بناءً على البيانات والافتراضات ، وأخيراً تقييم نتائج التنفيذ عن طريق جمع بيانات أكثر . يشخص هذا التعريف البحث العملي من نواحي الأنشطة التى تشكل العملية : أولاً تؤخذ صورة ساكنة للمنظمة وبناءً على "مانج" من الشعور الحدسى والافتراضات يُقترح التنفيذ ، وتستلزم هذه التصرفات معالجة العوامل فى النظام التى تحت تحكم الباحث (وهذا غالباً مايعنى عمل شئ بطريقة

مختلفة عن الطريقة التي يعمل بها دائماً) . **ثانياً** : تؤخذ صورة ثانية ساكنة للنظام لفحص تأثير التصرف الذي تم اتخاذه . هذه المراحل مشابهة للمراحل التي يستخدمها ممارسو تطوير المنظمات عندما ينفذون برامج تطوير المنظمات .

لاحظ عدد من المؤلفين أهمية النظرة إلى البحث العملي كعملية . يصف وليم وايت وأديث هاملتون (William Whyte and Edith Hamilton) في دراسة عن فندق ترمنت بشيكاغو عملهما على النحو التالي :

ماذا كان المشروع ؟ كان المشروع برنامجاً للبحث العملي للإدارة . طورنا عملية لتطبيق نتائج بحوث العلاقات الإنسانية لتغيير سلوك المنظمة . كلمة عملية مهمة خاصة لأن المشروع لم يكن موضوع "طلقة" واحدة . تطلب المشروع تجميعاً مستمراً وتحليل بيانات البحث عن العلاقات الإنسانية ، ومن ثم تغذية النتائج في المنظمة بطريقة لتغيير السلوك .^(٢)

دراسة وايت وهاملتون مثال مقنع لعلاقة البحث العملي وتطوير المنظمات . وعلى الرغم من أن الدراسة عملت في عامي ١٩٤٥ و ١٩٤٦م - قبل أن يكون مصطلح تطوير المنظمات قد استخدم - لكن يمكن اعتبارها اليوم برنامج تطوير منظمات على الرغم من اعتمادها بشكل خفيف على نموذج البحث العملي.

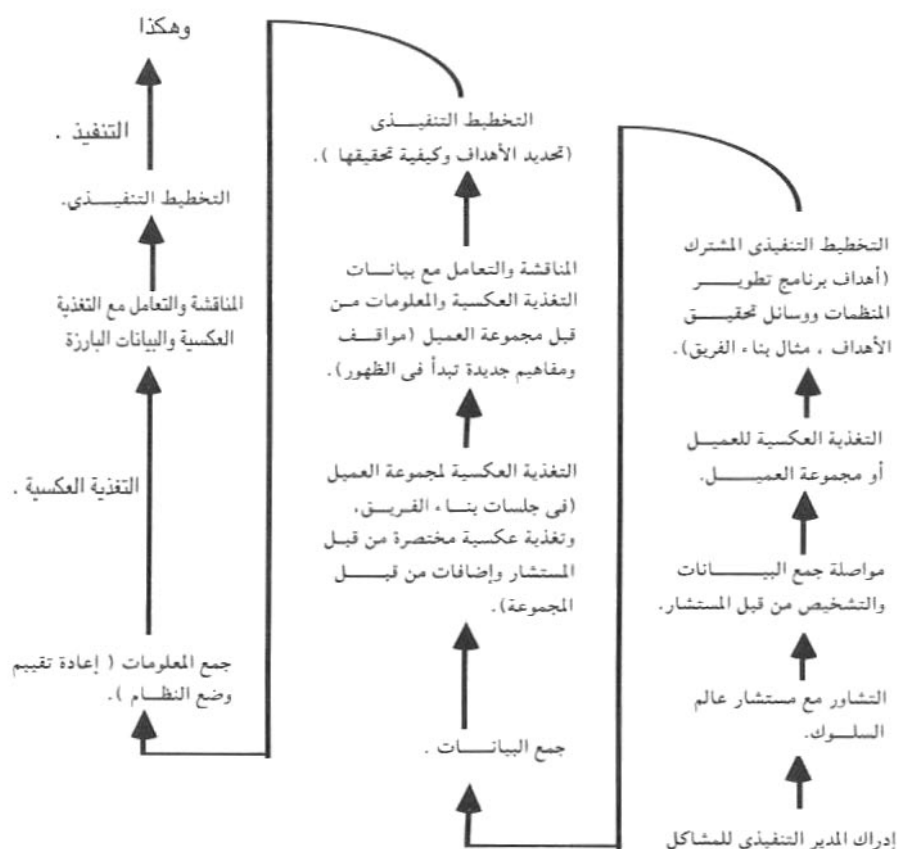
يوضح فرنش كيف يمكن استخدام البحث العملي كعملية نمطية في تطوير المنظمات (انظر شكل ١/٧) . العملية مكررة ودائرية .^(٣) ويوضح فرنش النموذج على النحو التالي :

الجوانب الأساسية للنموذج هي التشخيص وجمع البيانات والتغذية العكسية لمجموعة العمل ومناقشة المعلومات والعمل من قبل مجموعة العمل ، والتخطيط للتنفيذ ثم التنفيذ . هذا التسلسل يميل إلى أن يكون دائرياً مع التركيز على المشاكل الجديدة أو المتطورة ، بينما تتعلم مجموعة العمل أن تعمل بشكل أكثرفاعلية مع بعضها .^(٤)

البحث العملي هو عملية من جهتين مختلفتين : أحداث وأنشطة متتالية في كل كرة (جمع المعلومات والتغذية العكسية والتعامل مع المعلومات واتخاذ التصرفات بناءً على

المعلومات) فهي دورة من الكرات المتتالية لهذه الأنشطة . في بعض الأحيان نعامل نفس المشكلة من خلال عدة دورات وفي أحيان أخرى نتجه لمشاكل مختلفة في كل دورة .

شكل (١/٧)
نموذج البحث العملي لتطوير المنظمات



المصدر :

Copyright 1969 by the Regents of the University of California. Reprinted from California Management Review, Vol. XII, No. 2, p. 26, Figure I. By permission of the Regents.

يمكن أيضاً وصف البحث العملي كمدخل لحل المشكلة ، وبالتالي الإيحاء بفائدته كدليل أو نموذج . باستخدامه بهذه الطريقة يمكن تعريف **البحث العملي** على النحو التالي : هو تطبيق للمنهج العلمى فى البحث عن الحقيقة والتجريب للمشاكل العملية التى تتطلب تصرفات لحلها ، ويتضمن التعاون بين العلماء والممارسين والأشخاص غير المتخصصين . المخرجات المرغوبة من نموذج البحث العملى هى حلول للمشاكل الآنية ومساهمة فى المعرفة العلمية والنظرية . النظرة إلى البحث العملى من هذا المنظور توضح ميزات إضافية مهمة .

البحث العملى كان النموذج الفكرى لبرنامج مبكر لتحسين المنظمة فى مجموعة مصافى بترول ، وقد كان هربرت شيبيرد أحد علماء السلوك الذين شاركوا فى ذلك البرنامج ، ويوضح شيبيرد طبيعة البحث العملى على النحو التالى :

نموذج البحث العملى هو نموذج معيارى للتعليم ، أو نموذج للتغيير المخطط ، وميزاته الأساسية هى : قبل تصرف الإنسان الذكى يجب أن يكون هناك هدف مهم كان غير واضح ومشوهِ . وقبل التصرف الإنسانى يجب أن يكون هناك تخطيط ، على الرغم من أن معرفة طرق الهدف عادة غير كاملة . التنفيذ نفسه يجب أن يتم تدريجياً ، وبعد كل مرحلة يتم البحث عن الحقيقة لكشف إن كان الهدف معقولاً ، وهل الهدف قريب أو أبعد من ذى قبل ؟ وهل يحتاج إلى تعديل؟ من خلال البحث عن الحقيقة يمكن تقييم الوضع الحالى و هذه المعلومات ، إضافة إلى المعلومات عن الهدف ، يمكن استخدامها للتخطيط . يتكون التوجه نحو الهدف من عدد من الدورات من التخطيط التنفيذى -والبحث عن الحقيقة - والتخطيط .^(٥)

يوضح الشكل (٢/٧) فكرة شيبيرد عن نموذج البحث العملى .^(٦)

أبرز شيبيرد فى نموذجه العلاقات بين الأهداف والتخطيط والتصرف - وهى نقطة نعتقد أنها ميزة مهمة جداً للبحث العملى . كما ركز شيبيرد وفرنش (Shepard and French) على أن البحث العملى هو بحث لا ينفصل ومرتبطة بالتنفيذ ، وأن له هدفاً ، هو إرشاد التنفيذ الحالى والمستقبلى .

النظر إلى البحث العلمى كمدخل لحل المشكلة جعلنا نلاحظ الميزات التالية : الطبيعة المعيارية لهذا النموذج وأهمية ومحورية الأهداف والمتطلبات المختلفة لدور المستشار - وسيط التغيير مقابل العملاء . وهناك ثلاث ميزات إضافية تستحق المناقشة : **أولاً** : عناصر نموذج البحث العلمى التى تربطها بالطريقة العلمية للبحث ، **وثانياً** : العلاقة التعاونية بين العلماء والممارسين والأشخاص غير المتخصصين والتى هى فى العادة من مكونات البحث العلمى ، **وثالثاً** : المعلومات القيّمة المتحصلة من برامج البحث العلمى .

نموذج دراسة المشاكل الذى يستخدم كنموذج للطريقة العلمية كنموذج للبحث العلمى ، تم تقديمه بواسطة الفيلسوف جون ديوى (John Dewey) فى كتابه **كيف نفكر** ^(٨) "How We Think" ، حيث عرّف ديوى المراحل الخمس للتفكير وهم : الإحساء وإعطاء الشيء شكلاً ومضموناً عقلانياً ، والافتراض ، والتسبب ، وفحص الفرضية بالتصرف ، تُرجم هذا النموذج لحل المشكلة إلى طريقة علمية كما يلى : **أولاً** : يواجه العالم بمشكلة أو عقبة أو فكرة جديدة يحتاج أن يفهمها (مرحلة الإحساء عند ديوى) ، بعد ذلك يقوم العالم بتعريف المشكلة ويعطيها شكلاً ومضموناً عقلانياً (مانسميه عادة التفكير) ويصل إلى نقطة ؛ حيث يمكن تشكيل فرضية عن المشكلة . (الفرضية هى تعبير حدسى يخمن العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر وعادة يشار إليها كـ "سبب" و"نتيجة") . المرحلة التالية حرجة ، وتشتمل على بحث العالم عن تسبب أو استدلال نتائج الفرضية . وتحتوى المرحلة الأخيرة على الملاحظة والفحص أو التجريب لرؤية أن كانت العلاقة بين الظاهرتين المعبر عنها فى الفرضية تأكدت أم لا . ^(٩)

تمثل هذه المراحل للطريقة العلمية المراحل التى قدمها كورى (Corey) للبحث العلمى :

العناصر المهمة لتصميم البحث العلمى هى :

١- تعريف مجال مشكلة تشغل الفرد أو المجموعة بدرجة ترغب معها فى عمل شيء حيالها .

٢- اختيار مشكلة محددة وتشكيل نبوة أو فرضية تتضمن هدفاً وإجراءً يمكن من الوصول إليه ، وهذا الهدف يجب أن ينظر إليه على أساس علاقته بالوضع العام .

٣- التسجيل الدقيق للتصرفات المتخذة وتجميع الأدلة لتقرير الدرجة التي بها تحقق الهدف .

٤- الاستدلال من هذا الدليل للتعميم بخصوص العلاقة بين التصرفات والأهداف المرغوبة .

٥- استمرارية إعادة صياغة التعميمات في أوضاع التنفيذ المختلفة .

إذا كانت المشكلة المركز عليها تهم عدداً من الناس ، أو إذا كان الاحتمال أن التجربة ستؤثر على كثير من الناس ، فالبحث العملي يستوجب انخراط هؤلاء الناس ، ويصبح بذلك البحث العملي تعاونياً .^(١٠)

كمثال على تطبيق البحث العملي على مشكلة تنظيمية شائعة ، افترض أن المشكلة هي أن اجتماعات الطاقم غير مثمرة -حيث الحضور ضعيف والأعضاء لا يبدون اهتماماً أو رغبة كبيرة ، وهناك اتفاق بينهم على أن يكونوا غير منتجين . كذلك افترض أنك أنت المدير ومسؤول عن الاجتماعات وعن الطاقم ولديك الرغبة لجعل الاجتماعات حيوية ووسيلة منتجة لمنظمتك ، عليك باتباع نموذج البحث العملي ، الخطوة الأولى هي جمع بيانات عن الوضع الحالي ، وافترض أن هذا الأمر تم عمله وتوحي البيانات أن الاجتماعات غير محبوبة وتعتبر غير مثمرة . الخطوة التالية هي البحث عن مسببات المشكلة وإيجاد فرضية أو أكثر عن طريقها يمكن استنتاج النتائج التي تسمح بفحص الفرضيات . افترض أنك توصلت إلى الفرضيات الأربع أدناه . لاحظ الميزة المهمة أن فرضية البحث العملي تتألف من مظهرين : هدف وتصرف أو إجراء للوصول للهدف .

١- إن اجتماعات الطاقم سوف تصبح مثمرة أكثر إذا أُصررت على استخدام جدول نابع من أفراد الطاقم وليس منك .

٢- اجتماعات الطاقم سوف تصبح مثمرة أكثر إذا قمت بجعل رئاسة الاجتماع في شكل تناوبى للأعضاء بدلاً من رئاستك له باستمرار للاجتماعات .

٣- اجتماعات الطاقم سوف تصبح مثمرة أكثر إذا قمنا بعقد الاجتماع مرة في الأسبوع بدلاً من مرتين في الأسبوع .

٤- لقد كنت أدير الاجتماعات دائماً بشكل نشط "كله جد ولا مكان لشيء لاعمى له" ،

ربما لو شجعت أن يكون هناك نقاش أكثر وانفتاح أكثر عما قبل ، قد تصبح اجتماعات الطاقم مثمرة أكثر .

لكل من فرضيات البحث العملي هدف (إنتاجية أفضل لاجتماع الطاقم) وكل منها أيضا لها تصرف أو إجراء للوصول إلى الهدف . العمل الإضافي مطلوب لتوضيح وتحديد الهدف والتصرفات بشكل مفصل ، بعد ذلك تفحص الفرضيات وتنفذ بطريقة منظمة كل واحدة على حدة ، ثم يتم تقييم تأثيرها عن طريق جمع البيانات .

الميزة الأكثر أهمية للبحث العملي هي التعاون بين الأفراد داخل النظام (العميل) والأفراد خارج النظام (وسطاء التغيير أو الباحثين) . يركز معظم الباحثين على الطبيعة التعاونية للبحث العملي ، والبعض منهم يرى أنها هي سبب قوة تأثير النموذج ^(١١) . وهناك اعتقاد سائد أن الناس تدعم ما ساعدت على إيجادها ، مثل هذا الاعتقاد يتطابق مع المظهر التعاوني لنموذج البحث العملي ويفرض على الممارسين والباحثين سوياً التعاون مع أعضاء نظام العميل . تتضمن مثل هذه النقطة أن يقوم أعضاء نظام العميل والباحثين سوياً بتعريف المشاكل التي سوف يتصدون لها ، وتحديد طرق جمع البيانات وتعيين الفرضية المتعلقة بالوضع ، ومن ثم تقييم نتائج التصرفات المتخذة . هذا المكون التعاوني للبحث العملي مهم بصفة خاصة في تطوير المنظمات .

عندما يقوم العلماء والأشخاص غير المتخصصين بالعمل سوياً لفهم وتغيير وضع صعب حله ، تؤدي عملية البحث المشتركة هذه إلى غزارة في البيانات وتبصر عن الظاهرة موضع الاهتمام . المشكلة حقيقية وليست افتراضية ، والأفراد المشتركون من داخل المنظمة يعرفون أكثر من المشاركين الخارجيين ولديهم اهتمام ثابت للحصول على حقائق لأنهم سوف ينتفعون من الحل ، وكما لاحظ كل من شاني وبوش (Shani and Bushe) "تطوير علاقات ذات جودة عالية بين باحثي البحث العملي وأعضاء المنظمة تُوجد منفذاً لمعلومات مهمة لم يكن ليتحصل عليها الباحثون الخارجيون ... " ، وكما لاحظ دويتش (Deutsch) ^(١٢) أن هذه كانت خاصية جذابة للبحث العملي لكيرت لوين (Kurt Lewin) :

إضافة إلى الأهمية التي يتمتع بها البحث العملي للمنظمات الاجتماعية ، شعر لوين أن ربط البحث بالتصرف الاجتماعي يمكن أن يعطي عالم الاجتماع مدخلاً

للعمليات الاجتماعية الأساسية بدونها لن يتمكن من الدراسة . إضافة إلى ذلك توجه لوين لحركية الأفراد ونفسية المجموعة قادته إلى خلاصة أن دراسات التغيير مهمة لكشف التشكيل التحتي للعمليات . وحيث إن العالم الاجتماعي نادراً ما يكون في وضع لخلق التغيير الاجتماعي بناءً على مبادرته ، لذلك لديه الكثير للاستفادة منه بتعاون المنظمات الاجتماعية التي تحاول أن تنتج التغيير الاجتماعي ^(١٣) .

ونظراً لأن المعلومات المتاحة من البحث العملي غزيرة فهذا يضيف إلى قيمة البحث العملي كمدخل لحل المشكلة .

التطور التاريخي للبحث العملي وأنواعه :

ترجم جون ديوى الطريقة العلمية لحل المشكلة في أشكال مفهومة للممارسين والأشخاص غير المتخصصين ، وتجسدت هذه الأفكار الخلاقة بعد ذلك بسنوات في شكل البحث العملي . ويمكن إرجاع أساس البحث العملي إلى مصدرين مستقلين . المصدر الأول جون كولير (John Collier) الذي كان رجلاً عملياً ، والمصدر الثاني كيرت لوين الذي كان رجلاً علم . كان جون كولير مفوضاً للشئون الهندية من عام ١٩٢٣م إلى ١٩٤٥م ، وكان دوره تشخيص المشاكل واقتراح برامج علاجية لتحسين العلاقات بين الأجناس . وجد كولير أن إحداث التغييرات في العلاقات العرقية عملية صعبة للغاية وتتطلب جهداً مشتركاً من قبل العالم (الباحث) والإداري (الممارس) والشخص غير المتخصص (العميل) .

المبدأ السابع الذي أسميه الأول والأخير : البحث ، ثم إن البحث عنصر أساسي للبرنامج ، وفي الحقل العرقي يمثل البحث أداة للتصرف وأساساً للأدوات الأخرى ، وفي الحقيقة أنه قد يكون الأداة الرئيسية . ولكنه في ذهننا نوع واحد من البحث أو نوع من الأوضاع الخاصة . في ذهننا بحث مفروض من مجالات رئيسية مطلوبة للتصرف . وحيث إن التصرف بطبيعته ليس فقط متخصصاً ولكنه مكمل لأكثر من تخصص . لذلك البحث الذي نحتاج إليه ذو طبيعة تكاملية . مرة أخرى ، حيث إن نتائج البحث يجب أن توضع موضع التنفيذ بواسطة الإداري والرجل غير

المتخصص الذين عليهم انتقادها خلال تجربتهما ، لذلك يجب على الإداري والرجل المتخصص المشاركة بفاعلية في البحث كما لو كان مفروضاً من حاجات مجالهم الخاص .^(١٤)

أطلق كولير على هذا النوع من البحث "البحث العملي" . إن اتخاذ التصرفات الفعالة يتطلب توجيه البحث للمشاكل العملية المهمة والحلول يجب أن تكون ذات علاقة وممكنة . ولكي يكون بالإمكان تنفيذ خطة جيدة يتطلب الأمر تعاون العميل . ويقدم البحث العملي فيما يبدو وسائل لربط هذه العناصر المتعددة .

المصدر الأساسي الآخر لنظرية وممارسة البحث العملي هو كيرت لوين عالم النفس الاجتماعي الذي كان له اهتمام عميق لتطبيق معرفة علم الاجتماع للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية . في منتصف الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي قام لوين وطلابه بعمل مشاريع للبحث العملي في عدد من الحقول السلوكية : حيث طبق لوين مبادئ البحث العملي لعلاقات المجموعات المتداخلة ولتغيير عادات الأكل ، كما طبق لبيت وراك نفس الوسيلة بشكل شمولي لمشروع علاقات اجتماعية موسع ، وطبق بافلز (Bavelas) البحث العملي على تدريب القيادة ، وكوش وفرنش (Coch and French) طبقا النموذج لدراسة مقاومة التغيير في مصنع صناعي^(١٥) . وكما بين لوين الوضع بحكمة في قوله "لاتصرف بدون بحث ولابحث بدون تصرف" .

عمل لوين مع ممارسي المنظمة الاجتماعية العاملين على استئصال التحيز قاده إلى خلاصة مفادها ضرورة البحث لإفادة الممارس . استجابته للاحتياج كانت بحثاً عملياً . بعمل بحث فقط يمكن للتنفيذيين إيجاد معايير تقيس التقدم . وفي مواجهة عن هذه المشكلة يقول لوين :

في حقل يفتقر إلى مقاييس موضوعية لتحقيق الهدف لا يوجد مكان للتعليم . وإذا لم نستطع أن نحكم أن التصرف قادنا إلى الأمام أو الخلف وإذا لم يكن لدينا معايير لتقييم العلاقة بين الجهد والإنجاز ، فلا يوجد شيء يمنعنا من عمل استنتاجات خاطئة إضافة إلى تشجيع عادات عمل خاطئة . تقصى الحقائق الواقعية وتقييمها متطلب لأي تعلم ، والبحث الاجتماعي يجب أن يكون واحداً من الاهتمامات الأساسية للعمل التطبيقي لتحسين العلاقات بين المجموعات^(١٦) .

وحسب ماتراه مجموعة لوين فإن البحث العملي هو أداة ربط بين التجريب والتطبيق ، وفي نفس الوقت أداة ربط بين أهل العلم وأهل التنفيذ .

هناك مشاريع بحث عملي أخرى جديرة بالاهتمام موجودة في الأدبيات ، منها المتعلقة بدراسة وايت وهاملتون اللذين قاما بدراسة تأثير ممارسات العلاقات الإنسانية في فندق كبير^(١٧) ، واستخدام اليوت جاكيس (Elliot Jaques) نموذج البحث العملي لتغيير الثقافة التنظيمية لمصنع في إنجلترا ، وتطبيق سريل سوفر (Cyril Sofer) المناهج في ثلاث منظمات متنوعة تمر بمرحلة التغيير ، حيث كان يعمل باحثاً استشارياً ، كما طبق فلويد مان وسيشور وبورز (Floyd Mann, Seashore and Bowers) المنهج على معامل صناعية تمر بمرحلة تغيير في القيادة ، وشيبرد وكاتزل (Shepard and Katzel) وآخرون الذين استخدموا البحث العملي في مصفاة كبيرة للتأثير على برنامج التغيير المخطط . ومثال آخر على البحث العملي ما قام به كل من مورس وريمر (Morse and Reimer) في تجربة ميدانية لفحص أنماط القيادة والمشاركة في شركة تأمين ، كما استخدم مايلز هورنستين وكالاهان وكالدر وشيافو (Miles, Hornstein, Callahan, Calder and Schiavo) البحث العملي لفحص عمليات التجديد الذاتي في نظام منطقة تعليمية . كتب إبراهيم شاني في عام ١٩٨١م أنه وجد أكثر من (١٠٠ تقرير منشور) عن مشاريع البحث العملي وأكثر من ١٠٠ بيانات نظرية عن هذه المنهجية . كما وجد شاني أن معظم جهود البحث العملي رُبطت ببرامج تطوير المنظمات^(١٨) .

المردود من مشروع بحث عملي جيد عالٍ هي : المشاكل العملية تحل ، والمساهمة لنظرية وممارسة علم السلوك تتم ، وفهم أكبر ينتشر بين العلماء والممارسين والأشخاص غير المتخصصين . تركز بعض أنواع البحث العملي على مردود معين عن غيره وذلك حسب ماستنطرق إليه في الجزء التالي عن الأنواع المختلفة للبحث العملي .

قد توجه مشاريع البحث العملي نحو أهداف متنوعة ، ويؤدي ذلك إلى ظهور عدد من الاختلافات للنموذج . على سبيل المثال يقترح لوين تصنيفين عريضين للبحث العملي : التحقق من القوانين العامة والتشخيص لأوضاع معينة^(١٩) . تؤدي دراسة

القواعد العامة إلى مساهمات في النظرية والتطبيق وأيضاً إلى التعميم عن الظواهر الطبيعية ، ويؤدي التشخيص لأوضاع معينة إلى حل المشاكل الحالية العملية .

اقترح ريموند كاتزل (Raymond Katzell) في مشروع البحث العملي بالمصفاة ثلاثة أنواع من الأوضاع يقوم فيها طاقم البحث الاستشاري بتزويد المديرين بالبيانات في شكل تغذية عكسية : **الوضع الأول** وُصف على أنه "عرضي" حيث جمعت مجموعة البحث بيانات سلفاً ، واتضح أن تلك البيانات مفيدة لشخص ما في وقت لاحق^(٢٠) ، **الوضع الثاني** مثل تجميع البيانات عن المصفاة ككل تم على أسس نظامية مخططة مسبقاً ، وكجس دورى يؤخذ عن المنظمة . **والوضع الثالث** هو العمل بشكل مكثف مع مجموعة صغيرة تجمع بيانات بصفة مستمرة عن كل أنواع المواضيع ، ثم القيام بتغذية عكسية لهذه المعلومات للمجموعة كلما كان هناك احتياج لها . **الوضع الثاني** يوجد عادة في برامج تتضمن عمل مسح سنوى مثلاً . في هذا الوضع من الممكن قياس التغيرات في أجزاء متعددة في المنظمة عبر الوقت . **الوضع الثالث** يوجد أيضاً في برامج تطوير المنظمات حيث يقوم فريق من المستشارين لديهم الوقت والجهد ببحث نتائج سلوكيات مجموعة صغيرة تعمل معهم بشكل مركز .

عدّد شين وكوك وهاردينج (Chen, Cook, and Harding) أربعة أنواع للبحث العملي وهي : التشخيصي والتشاركي والتطبيقي والتجريبي^(٢١) . **في البحث العملي التشخيصي** يقوم العالم بالدخول إلى عالم المشكلة ، ومن ثم التشخيص ، وبعد ذلك عمل توصيات لعلاج شاف للعميل . يتم استنتاج هذه التوصيات بشكل بدهي ولا تفحص مسبقاً وعادة ماتأتى التوصيات من معرفة وخبرة العالم . وغالباً لاتوضع التوصيات موضع التنفيذ من قبل مجموعة العميل ، وهذا قاد إلى نوع ثانٍ من البحث العملي **"البحث العملي التشاركي"** يقوم فيه الناس الذين سوف يتصرفون بالانخراط في كل عملية البحث والتنفيذ من البداية . يساعد هذا الانخراط في تنفيذ التصرفات متى ماأقرت ؛ ويجعل التوصيات التنفيذية ممكنة وعملية .

في البحث العملي التطبيقي "الأمبريقي" يحتفظ الأفراد بسجلات شاملة ومنظمة لما تم عمله وتأثير هذه الأعمال . وهذا مشابه لاحتفاظ الممارس بخبراته وملاحظاته التي يدونها يوماً بعد يوم . القصور في هذه الطريقة يتمثل في الصعوبات في أى عملية

جمع معلومات "سريرية"، فالباحث قد تكون لديه خبرة محدودة لاتمكنه من الاستنتاج ، أو قد يواجه أوضاعاً جد مختلفة عن بعضها فتصعب المقارنة ، أو قد يكون الوضع فريداً بشكل لايسمح بالتعميم ، وقد يفتقد الباحث الموضوعية فى تقييم أدائه ، فهناك صعوبات متأصلة فى كونه باحثاً ودليل تغيير فى وقت واحد .

النوع الرابع من البحث العملى هو "التجريبى" وهو بحث متحكم فيه عن التأثير النسبى لعدد من تقنيات التنفيذ . هناك عادة أكثر من طريق ممكن لإنجاز شىء . والمشكلة هى البحث عن أفضل طريق . هذا هو البحث فى التنفيذ بالمعنى الكامل لكلا الكلمتين .^(٢٢)

أشار هؤلاء المؤلفون إلى أن البحث العملى التجريبى يمكن أن يقدم أعظم المساهمات لتقدم المعرفة العلمية ، ولكنه فى نفس الوقت صعب التحقيق . تسمح الطبيعة التجريبية للبحث بالفحص الدقيق للفرضيات وهذا أمر جيد . غير أن التحكم فى الظروف لدرجة تسمح بفحص الفرضية تماماً بنفس الطريقة خلال عدد من الأوضاع أمر صعب عمله حينما يريد العملاء إجابات سريعة للمشاكل الملحة . فى مثل هذه الأوضاع غالباً ما تتوارى أهمية جوانب البحث وراء الحاجة لحل المشاكل/ والعلاج الشافى للوضع .

يستخدم ممارسو تطوير المنظمات البحث العملى التشاركى عادة ، وأحياناً البحث العملى التجريبى . النموذج التشاركى متطابق بشكل عالٍ مع ممارسات تطوير المنظمات ، والنموذج التجريبى مع تطابقه إلا أنه ببساطة صعب التطبيق . فى هذا الخصوص نحن ندفع بأن ممارسة تطوير المنظمات فى حد ذاتها نتيجة النموذج البحثى العملى التجريبى ، فى كون أنواع محددة من التدخلات (التصرفات والفرضيات) وجدت فعالة بواسطة الممارسين لتحقيق تحسين المنظمة فحفظت فى السجل ، فى حين وجدت تدخلات أخرى غير فعالة فسقطت من الاستخدام .

يرفع أرجيريس (Argyris) من مكانة البحث العملى وذلك بوضعه تحت مسمى "علم التنفيذ" ، حيث يعتقد أرجيريس أن علم التنفيذ (البحث العملى) أكثر مناسبة وفعالية لدراسة التغيير الاجتماعى والتنفيذ الاجتماعى من "العلم المعتاد" . كما انتقد

أرجيرس الطرق العلمية التقليدية لتركيزها على المشاكل التافهة وتشويه صورة البشر موضوع الدراسة وكذلك الباحثين ، وتوليد معلومات غير موثوق بها ، ولأنها بشكل عام غير قادرة على تقديم إجابات عن الحياة اليومية . ووفقاً لقول أرجيرس البحث العملي للوين اتصف بست ميزات :

- (١) بأنها مدفوعة بالمشاكل .
- (٢) مركزة على العمل .
- (٣) أنها تتحدى الوضع الراهن .
- (٤) أنها بشكل متزامن مهتمة بإنتاج فرضيات غير قابلة للتأكيد من ناحية عملية .
- (٥) أنها يمكن ربطها بشكل منظم في تصميم النظرية .
- (٦) تستخدم في حياتنا اليومية ^(٢٤) .

كل التصنيفات الستة يجب أن تكون متوفرة في برامج البحث العملي ، ولكنها في الغالب غير ذلك ، ويصبح العمل محور اهتمام الباحثين أكثر مما يجب ويصبح التركيز على التنفيذ وليس البحث ، فهم لا يعرفون المشاكل من منظور العمل ، ولا يدرسون العمليات الخاصة بالتدخلات ، كما أنهم يهملون فحص الفرضيات ويستمررون في العمل مع نموذج "العلم المعتاد" . مع مواطن الضعف هذه ، يجب الرجوع إلى البحث العملي الصافي ، واستخدام العلم التنفيذي سوف يثبت أنه الطريقة الأفضل لدراسة الأوضاع الاجتماعية المركبة حسب اعتقاد أرجيرس . العلم التنفيذي مقارب إلى البحث العملي التشاركي كما عُرف من قبل شين وكوك وهاردينج (Chen, Cook and Harding) حسب مقالة حديثة لأرجيرس وشون (Argyris and Schon) ^(٢٥) .

صورة أخرى للبحث العملي هي "الاستجلاء المقدر" حيث أُنقِد كل من ديفيد كوبرايدر وسيرش سرفاستفا (David Cooperrider, and Suresh Srivastva) البحث العملي الحالي وذلك من حيث تمحوره حول المشكلة وطبيعته التنفيذية وقلة اهتمامه الأساسي بإيجاد النظرية ^(٢٦) ، ولذا اقترحا "الاستجلاء المقدر" وقدا مقالتهما بهذه الكلمات :

الموقف الذي طُوِّر يمكن تلخيصه على النحو التالي : يحتاج البحث العملي لتحقيق إمكانيته كوسيلة للإبداع الاجتماعي إلى تحسين المعرفة النظرية القيمة ،

وإلى الإيمان بأن النظرية الجيدة واحدة من الوسائل الجيدة التي يمتلكها الناس للتأثير على التغيير في عالم مابعد الفترة الصناعية ، كما أن الالتزام القوي بالنظرة الموجهة لحل المشاكل تعمل كمقيد رئيسي للتخيل والمساهمة المعرفية ، وإن الاستجلاء المَقْدَر يمثل إضافة مهمة للأشكال التقليدية للبحث العملي ، وأخيراً ومن خلال افتراضاتنا واختبارنا للمناهج ننشئ بدرجة كبيرة العالم الذي نكتشفه لاحقاً .^(٢٧)

يؤكد الاستجلاء المَقْدَر أن الحقيقة عن المنظمات ليست مشكلة يجب حلها ولكن معجزة تحتضن ، حيث كتبنا :

هنا سوف نتجه إلى قلب الفصل ونجادل في أن العجز في البحث العملي المعاصر ينبع من التزام أعمى بتوجه علماني إشكالي النظرة إلى العالم ، ومن ثم إلى فقدان مقدرتنا كباحثين وممارسين على التعجب والاندھاش ، ومن ثم احتضان المعجزة والغموض في المنظمة الاجتماعية .^(٢٨)

وأضاف الكاتبان مايلي :

وكتمييز له عن البحث العملي المتعارف عليه الاهتمام المعرفي للاستجلاء المَقْدَر يوجد في حل المشاكل مثلما يوجد في الإبداع الاجتماعي . الاستجلاء المَقْدَر يقصد به المنظور البحثي الذي يهدف إلى اكتشاف وفهم وتحفيز الإبداع في الترتيبات والعمليات الاجتماعية للتنظيم ، حيث هدفها هو المساهمة في توليد الغايات النظرية للعلوم الاجتماعية واستخدام المعرفة لتعزيز الحوار المتساوي الذي يقود إلى فاعلية واستقامة النظام الاجتماعي . لذلك الاستجلاء المَقْدَر يشير إلى بحث عن المعرفة وإلى نظرية للتصرف التعاوني العمدى الذي يصمم للمساعدة في تطوير الرؤية المعيارية ورغبة المجموعة والمنظمة أو المجتمع ككل .^(٢٩)

يؤيد الاستجلاء المَقْدَر أربعة مبادئ للبحث في المنظمات ، ومثل هذا البحث يجب أن يبدأ بالتقدير ، وأيضاً يكون ممكن التطبيق ومثير وتعاوني . وقد قدم كل من كوبورايدر وسيرفاستفا نظرة جديدة إلى البحث العملي جديدة بالدراسة .

هناك مجموعة أنواع أخرى عديدة من البحث العملي موجودة . ومفهوم النظرية في البحث الاجتماعي يبدو أنه مشابه للبحث العملي كما وضحتها أدرج شاين في بحثه الأكلينيكي^(٣٠) . وقد قدم كل من شاني وباسمور وبوش مراجعات حديثة للبحث العملي^(٣١) .

النوع الأخير للبحث العملي الذي سوف نناقشه يأتي من حركة الجودة . نموذج البحث العملي مشابه جداً لدورة شوهارت (Shewhart) خطط ، اعمل وراجع وتصرف - وهي وصفة عملية في برامج إدارة الجودة الكلية . ويعتبر والترشوهارت "الأب" لعملية التحكم الإحصائي في العملية وإدارة الجودة الكلية ، قدّم "الدورة" في أربع محاضرات عن الإحصاء في كلية الدراسات العليا بوزارة الزراعة في مارس ١٩٣٨م^(٣٢) . دعا دمنج (W. Deming) الذي كان مسؤولاً عن الإحصاء والرياضيات شوهارت لتقديم المحاضرات^(٣٣) . ولتحسين الجودة ينصح شوهارت أنه يجب عليك أن **تخطط** لاختبار يكون مقصوداً لتحسين شيء ، وأن **تعمل** مقياساً صغيراً للاختبار ، **وتأكد** من تأثيرات الاختبار **وتصرف** بناءً على ماتعلمت . بعد ذلك خطط لاختبارات جديدة بناءً على المعرفة المتحصل عليها وأعد الدورة مراراً . كان هذا هو الطريق إلى تحسين الجودة المستمر . قدّم دمنج دورة شوهارت للمديرين والمهندسين اليابانيين في صيف ١٩٥٠م عندما أطلق موجة الجودة في اليابان . (يطلق اليابانيون عليها مسمى دورة دمنج تقديراً منهم للدكتور دمنج) . دورة الخطة والعمل والتأكد والتصرف هي المفتاح لمحتوى رقابة الجودة ، وهي تشبه إلى حد كبير البحث العملي .

أمثلة للبحث العملي في تطوير المنظمات :

عملية تطوير المنظمات بشكل أساسي هي برنامج بحث عملي في منظمة مصمم لتحسين أداء تلك المنظمة . تتطلب برامج التطوير الفعالة قاعدة للبيانات أي أنهم يعتمدون على حقائق واقعية جمعت بشكل منظم لتخطيط التنفيذ والقيام بالتنفيذ وتقييم التنفيذ . يزود البحث العملي مدخلاً وعملية لتوليد الأفكار والاستفادة من معلومات عن النظام نفسه تؤدي إلى عمل قاعدة لبرنامج التنفيذ .

توحى الميزة التعاونية للاستقصاء في البحث العملي للممارسين والأشخاص غير المتخصصين أن يعملوا سوياً لتحديد الاحتياجات الرئيسية والمشاكل المهمة والفرضيات والتصرفات . إن الطبيعة التجريبية للتصرفات والمتأصلة في البحث العملي تزود المديرين بمنظور في حلهم للمشاكل على أساس نظرتهم لها من زاوية السبب - والنتيجة ، والنظر لحلول المشاكل على أساس أنها فرضية من عدد من الفرضيات ،

ومن ثم التصرف على ضوءها . تجميع المعلومات بشكل منظم عن المتغيرات المرتبطة بثقافة المنظمة واختبار التصرفات الإدارية بناءً على هذه المتغيرات يؤدي إلى تقديم وسيلة جديدة لفهم الحركات (الحركية) التنظيمية ، كل هذه الميزات تتناسب مع برنامج لتحسين المنظمة .

ستوضح عدد من الأمثلة كيف يُستخدم البحث العملي في تطوير المنظمات ، حيث قام جافن (Gavin) بعمل برنامج مسحي وتغذية عكسية في شركة مناجم تحتوي على قرابة ٤٠٠ موظف بالجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية^(٣٤) . وبجميع المعايير كان برنامج تطوير المنظمات ناجحاً - حيث استُقبل بشكل جيد من قبل الموظفين الذين يعملون بالأجر بالساعة والمديرين الأساسيين ، كما أن البرنامج قاد إلى حل عدد من المشاكل الحالية ، كذلك قاد البرنامج إلى عدد من التغيرات التنظيمية التي زادت فاعلية عمل المنجم . وبعدد من الأوجه كان برنامج تطوير المنظمات فاشلاً - حيث قلت الثقة في المستشارين من قبل بعض المديرين مما أدى إلى علاقة متوترة بين الإدارة العليا وفريق الاستشارة الأمر الذي أدى إلى إنهاء مبكر للبرنامج . ولكن جافن وطلبة الدكتوراه بلوروا المشروع من البداية على أنه مشروع بحث عملي وليس مجرد مشروع تطوير للمنظمات يستخدم طريقة المسح والتغذية العكسية ؛ لذلك درسوا في نفس الوقت تأثير برنامج تطوير المنظمات ، وعمليات حركية تدخلاتهم ، وتغير علاقات المستشار مع العميل على مرور الوقت . كانت النتيجة حالة دراسية غنية أثمرت عن معلومات جديدة مهمة عن البحث والممارسة .

كذلك أنجز كل من شاني وابرهاردت (Shani and Eberhardt) مشروع بحث عملي في مستشفى لإعادة التأهيل الطبي مصمم لتحسين فاعلية فرق العناية الصحية^(٣٥) . كانت رعاية المرضى تتم بواسطة فرق طبية متكونة من مهنيين في عدد من التخصصات الطبية ، وبعض الفرق كانت أكثر فاعلية من غيرها ، فما الذي سبب هذا الاختلاف؟ كيف يمكن جعل الفرق الأقل فاعلية أكثر فاعلية ؟ وكما قد يتخيل الشخص أن المسببات والعلائق وظروف فاعلية فرق العناية الصحية مركبة ومتعددة . فالخبرة والتعاون من قبل أعضاء المنظمة مطلوبان لاكتشاف الآلية السببية ، ومن ثم التخطيط وتنفيذ التغيرات . أسس المؤلفان "تنظيماً متوازياً" يتكون من لجنة تسيير لقيادة

المشروع ، ومجموعة دراسة لأداء العمل . ويعرّف شاين وابرهاردت التنظيم المتوازى على أنه " ... شكل تنظيمى مؤسس إضافى يتعايش مع التنظيم الرسمى " (٢٦) ، ويجادل المؤلفان أن مثل هذه الوسيلة مهمة على وجه الخصوص لعمل برامج البحث العملى . حدد التنظيم المتوازى البيانات المطلوبة وقام بعدة كرات لتجميع البيانات وجعلها مفيدة ، وصياغة الفرضيات لاختبارها واقترح بدائل لمراحل مستقبلية لإدارة المستشفى . وخلاصة واحدة مهمة هى أن مدخل البحث العملى يؤدى إلى الحصول على معلومات أفضل وأغزر من الطرق المعتادة فى البحث فى العلوم الاجتماعية .

مثال آخر من البحث العملى يقدمه كل من سانتالين وهنت (Santalainen and Hunt) ، اللذين استغلا قيام برنامج ضخم فى مجموعة مصرفية فى فنلندا للحصول على معلومات عن كيفية الاستفادة بشكل مختلف من برامج التغيير من قبل البنوك ذات الأداء العالى وذات الأداء المنخفض (٢٧) . طبق برنامج تطوير منظمات للتغيير شامل ومتعدد الأبعاد وتم تنفيذه فى (٨٠) من البنوك الكبيرة من مجموع (٢٧٠) بنكاً تشكل النظام المصرفى . أطلق على البرنامج مسمى "إدارة النتائج" ، وتم التركيز على تعليم الإدارة العليا تخطيطاً إستراتيجياً أحسن ، وطرقاً أفضل لتخطيط العمليات التشغيلية ، وأساليباً أجود لتحديد النتائج المطلوبة ، وكيفية الإجماع فى اتخاذ القرارات ، ومنهجاً أفضل لمقابلة احتياجات وقيم الموظفين . وعلى الرغم من أن جميع البنوك تتلقى نفس التدريب إلا أنه سمح لكل بنك بالحرية فى كيفية تنفيذ البرنامج ، ماجعل هذا بحثاً عملياً هو حقيقة أن البحث تم على برنامج تطوير المنظمات نفسه وفى نفس الوقت تم الحصول على معلومات عن الحركة التنظيمية بشكل عام وعلى وجه الخصوص عن الأداء العالى والمنخفض .

تم فحص (١٨) بنكاً تميزوا بالأداء العالى و (١٨) بنكاً بالأداء المنخفض ، وذلك من مجموع (٨٠) بنكاً تم فحصها لمعرفة كيفية استفادتها وتنفيذها لبرنامج تطوير المنظمات . وبنهاية السنة الثالثة كان لدى البنوك ذات الأداء العالى تغيرات إستراتيجية كثيرة وقليل من التغيرات فى العمليات ، والبنوك ذات الأداء المنخفض كان لديها تغيرات فى العمليات أكثر وقليل من التغيرات الإستراتيجية . وبنهاية السنة السادسة أصبح لدى البنوك ذات الأداء العالى "تغيرات عميقة" (تغيرات أساسية ومهمة) مقارنة

بالبنوك ذات الأداء المنخفض . الناتج من هذا البحث العملي كان عالياً - معرفة عن تدخلات إدارة النتائج ومعرفة عن مكونات الأداء العالي ومكونات الأداء المنخفض . وكان هذا أفضل مزج للتصرف والبحث .

فى كتابه "أماكن العمل المنتجة" (Productive Workplaces) يأخذ مارفن ويسبرد (Marvin Weisbord) القارئ إلى عدد من مشاريع البحث العملي حيث يشرح وينتقد هذه المشاريع وكيف تبلور تفكيره عنها . ومع مرور الوقت أصبح غير مقتنع بالمصطلحات "التشخيص" و"التنفيذ" وبدأ فى استخدام مصطلحات أخذ "الصور السريعة" وعمل الأفلام لتشير إلى هذه الأنشطة . توقف مارفن عن التركيز على المشاكل والعلل ، وبدأ التركيز على العافية والقدرة الكامنة والمستقبل المرغوب . اتضح لمارفن أن مشاريع البحث العملي الناجحة ليست محورها الخبر (ماذا يريد المستشار أن يعمل) ولكن محورها أصحاب المصلحة (ماذا يريد أفراد التنظيم أن يعملوا؟) ^(٢٨) . والقراء الراغبون فى التعرف على مدخل حديث للبحث العملي يمكن أن يستفيدوا من هذا الكتاب .

يُنظر إلى معظم مشاريع نظرية التغير للأنظمة التقنو - اجتماعية على أنها بحث عملي - بحيث يسبق التنفيذ بحث ويتبع التنفيذ بحث ، بينما يتعاون ممارسو تطوير المنظمات وأعضاء التنظيم ليكتشفوا ماذا يمكن عمله وكيف . والشئ نفسه يقال عن جهود التخطيط للأنظمة المفتوحة وتدخلات هيكل التعلم المتوازي ، فالبحث العملي جزء كبير من تطوير المنظمات المعاصر .

خصائص تطوير المنظمات والبحث العملي متقاربة ، فكلاهما أشكال مختلفة لعلم السلوك التطبيقي ، وكلاهما موجه نحو فعل شئ (التصرف) ، وكلاهما يعتمدان على قاعدة بيانات ، وكلاهما ينصان على التعاون الوثيق بين الداخلى والخارجى . هذا هو سبب اعتقادنا أن برنامج تطوير المنظمات السليم يقوم على نموذج البحث العملي .

ملاحظات ختامية :

هناك قيمتان فلسفية وعملية تشكلان الأساس للبحث العملي عامة : القيمة الأولى هى أن تنفيذ الخطط والبرامج لحل المشاكل الحقيقية يجب أن يعتمد على بيانات عامة

صحيحة مخرجة بشكل تعاوني من قبل العميل والمستشارين . ويدعو هذا الاعتقاد إلى التنفيذ على أساس البحث التشخيصي أى نموذج التفكير القائل - **التنفيذ - يجب - أن يتبع - البحث** . أو لوضعها بشكل آخر : شخّص وضع المشكلة وعلى ضوء ذلك ضع تخطيط التنفيذ . **القيمة الثانية** هي أن التنفيذ فى الواقع الفعلى يجب أن يواكبه بحث عن ذلك التنفيذ حتى يتسنى لنا بناء معرفة متراكمة ونظرية عن أثر التنفيذ الموجه نحو حل مشاكل الواقع الفعلى أى نموذج التفكير القائل - **البحث - يجب - أن يتبع - التنفيذ** . فقط إذا قيّمنا البحث بشكل منظم (اعمل بحث عن) يمكننا معرفة التأثير الحقيقى لهذه التصرفات ، وفقط إذا بنينا بشكل منظم وتراكمى كماً معرفياً يمكننا بناء نظريات أحسن للعلم الاجتماعى .

وعلى ذلك فإن التصرفات لحل مشاكل الواقع الفعلى تقدم فرصة مميزة لكل من العلماء الباحثين والإداريين غير المتخصصين إذا تم تناول المشاكل من نقطة نموذج البحث العملى : مشاكل الإداريين سوف تحل ، وبحث العلماء عن النظرية وصحة التطبيق للنظرية سوف يعزز المعرفة الخاصة . وعلم السلوك التطبيقى لتطوير المنظمات هو مجال خصب لمشاريع البحث العملى .^(٣٩)

الباب الثالث

تدخلات تطوير المنظمات

- الفصل الثامن : استعراض تدخلات تطوير المنظمات .**
- الفصل التاسع : تدخلات الفريق .**
- الفصل العاشر : تدخلات الطرف الثالث للإصلاح بين المجموعات .**
- الفصل الحادي عشر : التدخلات الشمولية .**
- الفصل الثاني عشر : التدخلات الهيكلية .**
- الفصل الثالث عشر : تجارب التدريب .**

الفصل الثامن

استعراض تدخلات تطوير المنظمات

يُنجز العمل في تطوير المنظمات بواسطة قادة المنظمة وأعضائها بالتعامل مع المشاكل والفرص بشكل منظم وعادة تحت إشراف ممارسي تطوير المنظمات . وقد ابتدع ممارسو تطوير المنظمات على مر السنين عدداً من التدخلات لمساعدة أعضاء التنظيم في التعامل مع مشاكل محددة بشكل فعال وكفء . من هذه التدخلات بناء الفريق والمسح البحثي والتغذية العكسية وتحليل الدور وحل الصراع بين المجموعات ، وقد تم تطوير هذه التدخلات في السنين الأولى لتطوير المنظمات . طورت التدخلات مثل نوعية الحياة داخل العمل ، وإعادة تصميم العمل باستخدام نظرية النظم التقنو - اجتماعية ، والمنظمة الموازية (وتسمى هياكل تعلم متوازية) ، وطرق التخطيط الإستراتيجي مع استمرار تطور الحقل . وهناك اليوم تدخلات تهدف إلى تطوير الفريق الموجهة ذاتياً وأنظمة العمل ذات الأداء العالي ، والمنظمات ذات التصميم الذاتي ، ونماذج التغيير للأنظمة الكبيرة لمساعدة المنظمات على التعامل والبقاء . لذلك تتعامل تدخلات تطوير المنظمات مع عدد من المشاكل المحددة والفرص ، ولكن تطوير المنظمات أكثر من مجرد الوصول إلى "صندوق العدة" وتنفيذ التدخل ، تطوير المنظمات عبارة عن إستراتيجية للتغيير تشتمل على النظرية وطرق الممارسة والقيم . والتدخلات هي مجرد مكون واحد من عناصر عدة تشكل تطوير المنظمات .

تطورت طرق الممارسة وتحسنت عبر السنين ، ويقصد بهذه الطرق كيف يطبق الممارسون حرفتهم لإحداث التغيير التنظيمي . تراكمت المبادئ والقواعد العامة والمعرفة العملية حتى خرجت نظرية الممارسة لتعلم الممارسين ماذا يعملون ؟ ، وكيف يعملون ؟ لإحداث التغيير في الأنظمة الإنسانية . على سبيل المثال عادة مايقاوم الناس التغيير ويكون هناك ميل للنكوص إلى العادات القديمة بعد أن يكون التغيير قد حصل . توضح نظرية الممارسة كيفية التعامل مع هذه الأوضاع . التقدم في نظرية العلم السلوكي ونظرية الممارسة ، وحدود ومجال التدخلات زادت بشكل كبير قوة تطوير المنظمات كإستراتيجية للتغيير .

في هذا الفصل والفصول القادمة نناقش تدخلات تطوير المنظمات ونصف أهمها . يشير مصطلح تطوير المنظمات إلى الأنشطة المخططة التي يشترك فيها العملاء والمستشارون خلال برنامج لتطوير المنظمة . هذه الأنشطة مصممة لتحسين أداء

المنظمة وذلك عن طريق مساعدة الأعضاء على إدارة عملهم الجماعي وثقافتهم التنظيمية وعملياتهم بشكل أفضل . وتوضح معرفة تدخلات تطوير المنظمات ومنطق استخدامها كيف يحدث التغيير في برامج تطوير المنظمات ، لأن التدخلات هي الوسيلة لإحداث التغيير . نوضح في هذا الفصل ماهية التدخلات وننظر إلى القواعد العامة فيما يتعلق بتنفيذ التدخلات وبعد ذلك نتعمق في الطرق المختلفة لتصنيف التدخلات .

تدخلات تطوير المنظمات هي عبارة عن مجموعة أنشطة مرتبة ، حيث تشترك وحدات تنظيمية مختارة (مجموعة أو أفراد مستهدفون) في مهمة أو مهام متعاقبة أهدافها متصلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالتحسين التنظيمي . وتشكل التدخلات القوة الدافعة للتنفيذ في تطوير المنظمات . ويعد ممارسو تطوير المنظمات في تعداد المحترفين في نظرية وتطبيق تطوير المنظمات . ويأتى الممارسون بأربعة خصائص للوضع التنظيمي : مجموعة قيم ، ومجموعة افتراضات عن الناس والمنظمات والعلاقات بين الأفراد ، ومجموعة أهداف للممارس والمنظمة وأعضائها ، ومجموعة من الأنشطة المرتبة التي هي الوسيلة لتحقيق القيم والافتراضات والأهداف . هذه الأنشطة هي مانقصده من كلمة التدخلات .

التفكير في تدخلات تطوير المنظمات :

لقد قلنا إن تطوير المنظمات أكثر من الوصول إلى "صندوق العدة" وسحب تدخل أو اثنين منه . دعونا نتعمق في بعض العوامل التي يأخذها القادة والممارسون في الاعتبار عندما يخططون لتنفيذ تطوير المنظمات .

أولاً : خلف كل برنامج هناك خطة عامة أو إستراتيجية للتدخل ، وهذه الخطة تدمج المشكلة أو الفرصة التي سوف يتم التعامل معها ، والأهداف والنتائج المرغوبة للبرنامج ، والتسلسل الزمني والتوقيت للتدخلات المختلفة المستخدمة لتحقيق الأهداف وترابطها . تقوم إستراتيجيات التدخل على خليط من التشخيص وأهداف نظام العمل . افترض أن العملاء يرغبون في إعادة تصميم أسلوب إنجاز العمل في قسم الإنتاج ، بالتغيير من خط الإنتاج المستقيم المعتمد على المهام الفردية البسيطة إلى مهام مركبة تمارس من قبل فرق مدارة ذاتياً . يتطلب التشخيص تحديد ما إذا كان العمل نفسه مرتبطاً

بالتنظيم وذلك لفحص توجه الموظفين لتقبل التغيير ولتقدير الوقت والجهد المطلوبين لعملية التغيير ولتحديد الفوائد المتوقعة . الاحتمال الأكبر هو أن تكون نظرية النظم التقنو-اجتماعية هي النموذج المختار للبرنامج والتي ستتضمن عشرات من التغييرات المهمة وعشرات من التدخلات - مثل التدريب والتعليم والهيكل المتوازية وإشراك الموظفين وتعديل في أنظمة المكافآت وفلسفة الإدارة وهكذا . وتصمم مجموعة من الأنشطة المتسلسلة لنقل النظام بشكل تدريجي من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ويتطلب هذا مدة زمنية قد تصل إلى عدة سنوات . تكون هذه الإستراتيجية العامة بمثابة الخريطة لبرنامج التغيير . والأسئلة المهمة التي تسأل وتحتاج إلى إجابة هي : ماذا نحاول أن نحقق؟ ما هي الأنشطة والتدخلات التي تساعدنا لتحقيق ذلك ؟ ماهو التوقيت المناسب وماهو تسلسل التدخلات ؟ ماذا تعلمنا من التشخيص من حيث الجاهزية للتغيير ، والعقبات والمعوقات ، وأصحاب المصالح المهمين ومصادر الطاقة والقيادة ؟ .

ثانياً : بعض الإرشادات لتأسيس التدخلات تأتي من نظرية الممارسة والخبرة . هناك "أفضل" و"أسوأ" من حيث طرق تنظيم الأنشطة لتشجيع التعليم والتغيير . والنقاط التالية تساعد الممارسين على تأسيس أنشطة بطرق "أفضل" :

١- أسس النشاط بحيث يكون الأفراد ذوو العلاقة - الذين يتأثرون بالمشكلة أو الفرصة - متواجدين . على سبيل المثال إذا كان الهدف تحسين فاعلية الفريق : هل كل أعضاء الفريق مشاركون في النشاط . وإذا كان الهدف تحسين العلاقة بين مجموعتي عمل منفصلتين فهل كلتا المجموعتين متواجدتان . وإذا كان الهدف بناء ترابط مع مجموعة معينة كجماعة العلاقات الصناعية مثلاً ، هل كلتا المجموعتين متواجدتان . هذا التخطيط المسبق لتكوين المجموعة ضروري كميزة لتأسيس النشاط بطريقة صحيحة .

٢- أسس النشاط بحيث يكون (أ) له توجه نحو المشكلة أو نحو الفرصة ، (ب) له توجه نحو المشاكل والفرص المحدثة بواسطة العملاء أنفسهم . حل المشاكل واستثمار الفرص هما أعمال ممتعة تحتاج إلى مشاركة وهي أيضا أعمال مفيدة لعظم الناس سواء كان سببها الرغبة في الجدارة أو التفوق (كما اقترحها وايت)^(١) ، أو

هى الرغبة فى الإنجاز (كما اقترحها مكلياند)^(٢) ، أو كيفما اتفق . وهذا صحيح خاصة عندما تكون المواضيع التى يتم العمل عليها محددة من قبل مجموعة العمل . هناك دعم ومشاركة ضمنية وفائدة تجنى عندما يقوم العملاء بحل المواضيع التى اختاروها كذات أهمية عالية .

٣- أسس النشاط بحيث يكون الهدف واضحاً والطريق الموصل إليه واضحاً أيضاً . قليلة هى الأمور التى تفقد الفرد حماسه بالدرجة التى يفعلها عدم معرفة لماذا يعمل وماهى مساهمته فى تحقيق الهدف ، هاتان النقطتان جزء من تأسيس النشاط بشكل صحيح . (بشكل خاص سوف تكون الأهداف أهدافاً مهمة للأفراد إذا تم اتباع فقرة ٢) .

٤- أسس النشاط بحيث يكون هناك احتمال عالٍ لإنجاز الهدف وتتضمن هذه النقطة تحذيراً للممارسين والعملاء أن تكون توقعاتهم واقعية ، بل أكثر من ذلك عندما تكون الأهداف ممكنة التحقيق والإدارة ، يبعث تحقيقها أحاسيس النجاح والجدارة والفاعلية للمشاركين . وهذا يؤدي إلى رفع الطموح وإحساس الفرد والمجموعة بأهميتها . المهمة قد تظل صعبة ومركبة - ولكن يجب أن تكون ممكنة التحقيق . وإذا كان هناك فشل فى تحقيق الهدف فالأسباب يجب أن تفحص حتى يتسنى تفاديها فى المستقبل .

٥- أسس النشاط بحيث يحتوى على التعلم المبني على الخبرة والتعلم المبني على الناحية النظرية والفكرية والإدراكية . يصبح التعلم الجديد المتحصل عليه من خلال التجربة جزءاً دائماً فى محصلة الفرد عندما تضاف إليها المواد الفكرية التى تضع التجربة فى إطار موسع للنظرية والتطبيق . إن ربط التجربة بالنماذج الفكرية والنظريات والتجارب الأخرى والاعتقادات يساعد على جعل التعلم متكاملًا بالنسبة للفرد .

٦- أسس مناخ النشاط بحيث يشعر الأفراد بالانطلاق بدلاً من شعورهم بالقلق أو الشعور الدفاعي . ضع مناخاً للتدخلات ، بحيث يتوقع الناس "أن يتعلموا شيئاً" وينظروا إلى الممارسات بشكل تجريبي بحيث يختارون إجراءات أفضل ، وهذا مانقصده بوضع المناخ .

٧- أسس النشاط بحيث يتعلم المشاركون كيفية حل مشكلة معينة ويتعلمون "كيف يتعلمون" في نفس الوقت . وهذا قد يعنى أن يُجدول النشاط بطريقة تسمح بالتفكير فى النشاط والتعلم الذى تم ، وهذا قد يعنى تخصيص نصف النشاط للتركيز على جانب والنصف الآخر للجانب الآخر .

٨- أسس النشاط بحيث يتعلم الأفراد عن المهمة والعملية . المهمة هى ماتعمل المجموعة عليه أى الأجندة الموضوعية . ويستخدم مصطلح **العملية** هنا للإشارة إلى كيف تعمل المجموعة **وماهو الشيء الآخر الحاصل** ، بينما تؤدى المهمة ، وهذا يشمل عمليات المجموعة وحركيتها وأنماط تفاعل وسلوك الأفراد . وتعلم كيفية اكتساب المهارة فى هذين أداة قوية ، وتأسيس الأنشطة للتركيز على كلا الجانبين يؤدى إلى التعلم فى كلا المجالين .

٩- أسس النشاط بحيث ينخرط الأفراد كمجموعة متكاملة وليس كأفراد ، وهذا يعنى أن تعمل متطلبات الدور والأفكار والاعتقادات والأحاسيس والكفاح كلها سوياً .
دمج الأجزاء المتباعدة للأفراد فى عالم تنظمى حيث الاختلاف فى الأدوار والأحاسيس والأفكار شيء عادى فيه ، يمكن أن يحسن من قدرة الأفراد على التعامل مع الأوضاع والنمو .

أنت هذه النقاط من نظرية الممارسة ، وتنفيذ هذه النقاط يجعل التدخلات أكثر فاعلية .
وهناك مجموعة اعتبارات **ثالثة** تتعلق باختيار وتوالى أنشطة التدخل ، حيث يقترح مايكل بير (Michael Beer) الأدلة أو القواعد القرارية التالية للمساعدة فى هذا الجانب :

تساعد هذه القواعد القرارية وكيل التغيير على التركيز على المواضيع ذات الصلة عند اتخاذ القرارات عن كيفية دمج مجموعة من التدخلات . وهى قواعد لإدارة تنفيذ العملية .

١- **تعزيز البيانات التشخيصية** ، على وجه العموم التدخلات التى تهيئ بيانات مطلوبة لقرارات تدخل متتال يجب أن تأتى أولاً . وهذا مهم على وجه الخصوص عندما لايعلم وكلاء التغيير الكثير عن الوضع . مخالفة هذه القاعدة يمكن أن تؤدى إلى اختيار تدخلات غير مناسبة .

٢- **تعزيز الفاعلية** ، يجب أن تكون التدخلات متتالية بحيث تساعد التدخلات الأولى على فاعلية التدخلات المتتالية . على سبيل المثال التدخلات التي تطور الجاهزية والدافعية والمعرفة أو المهارات التي تتطلبها التدخلات الأخرى يجب أن تأتي أولاً . مخالفة هذه القاعدة (القفز فوق المراحل) تؤدي إلى عدم تحقيق التدخلات لأهدافها وإلى التردى ، ومن ثم الحاجة إلى بدء تدخلات جديدة متتالية .

٣- **تعزيز الكفاءة** ، يجب أن جدول التدخلات بطريقة لتصون الموارد التنظيمية ، مثل الوقت والطاقة والمال . مخالفة هذه القاعدة تؤدي إلى تداخل التدخلات أو إلى تدخلات لا يحتاج إليها أفراد معينون أو أجزاء من المنظمة .

٤- **تعزيز السرعة** ، يجب أن تكون التدخلات مجدولة بطريقة تزيد السرعة حتى يتحقق هدف المنظمة النهائي للتطوير . مخالفة هذه القاعدة تحدث حينما يكون التقدم أبطأ عن ما هو متوقع للتطبيق مع القواعد الأخرى .

٥- **تعزيز الصلة** ، التدخلات التي ترى الإدارة أنها ذات اتصال شديد بالمشاكل الآتية يجب أن تأتي أولاً . وهذا يعنى على وجه العموم أن التدخلات التي لها تأثير على أداء المنظمة أو مهامها تأتي قبل التدخلات التي لها تأثير على الأفراد أو الثقافة . تؤدي مخالفة هذه القاعدة إلى فقدان الحافزية للاستمرار مع تطوير المنظمة .

٦- **التقليل من التوتر التنظيمي والنفسي** ، يجب أن يختار توالى التدخلات بحيث يقلل احتمال حدوث تأثير خللى مثل : القلق وعدم الأمان وعدم الثقة والتوقعات الخائبة ، والأذى النفسى للأفراد وتأثيرات غير مطلوبة أو متوقعة على أداء المنظمة . تؤدي مخالفة هذه القاعدة إلى تخفيض جهد وثقة الناس وكذلك التزامهم بالتطوير التنظيمي . (٣)

نصيحة جيدة . يؤدي الانتباه لهذه الأدلة إلى تحقيق النجاح ، وعدم الاهتمام بها يؤدي إلى تخطيط برامج تطوير المنظمات .

رابعاً : التدخلات المختلفة لها حركيات مختلفة ، حيث إنها تؤدي أشياء مختلفة لأنها مؤسسة على آلية سببية مختلفة . من الضروري معرفة الآلية السببية وراء التدخلات للتأكد من أن التدخلات تناسب النتائج المرغوبة . روبرت بليك وجين موتن

(Robert Blake and Jane Mouton) حددا أنواع التدخلات التالية بناءً على الآلية السببية المتدخلة :

١- **التدخل المتعارض** : يدعو إلى الانتباه إلى التعارض في التنفيذ أو الاتجاهات الذى يؤدي إلى الاستكشاف .

٢- **تدخل النظرية** : تستخدم فيه معرفة علم السلوك ونظريته لشرح السلوك الحالى والافتراضات المتضمنة للسلوك .

٣- **التدخل الإجرائى** : يوضح بشكل انتقائى كيف يتم عمل شيء ما لتحديد ما إذا كانت الطريقة المثلى قد استخدمت .

٤- **التدخل الارتباطى** : يتم فيه التركيز على العلاقات بين الأفراد (وخاصة تلك التى يكون فيها شعور سلبى قوى) ويجعل المواضيع تطفو لاستكشافها والبحث عن حلول لها .

٥- **التدخل التجريبي** : وفيه يتم فحص خطتين مختلفتين من خطط التنفيذ من حيث تواليهما قبل أن يتخذ قرار حيال أى منهما .

٦- **تدخل المعضلة** : وفيه تظهر أو يتم فرض معضلة تستخدم لفحص الخيارات المتاحة والفرصيات المتضمنة لها .

٧- **التدخل المنظورى** : يُبعد الانتباه عن التصرفات والطلبات العاجلة ويتم التركيز على الخلفية التاريخية والسياق والأهداف المستقبلية بشكل يسمح لتقييم إن كانت الإجراءات لازالت فى الاتجاه الصحيح .

٨- **تدخل الهيكل التنظيمى** : يدعو إلى فحص وتقييم المسببات الهيكلية التى تؤدى إلى عدم الفاعلية فى المنظمة .

٩- **التدخل الثقافى** : ويقوم على فحص التقاليد والسوابق والممارسات ونسج ثقافة المنظمة - بشكل مباشر ومركز .^(١)

توحى هذه التدخلات المختلفة بعدد من الطرق المختلفة لممارسة تطوير المنظمات فى كيفية التدخل فى نظام العمل ، كما تقترح الحركات المتضمنة للتدخلات .

استمر بليك وموتن في فحص وتحسين طبيعة التدخلات واقتراحا نظرية ودراسة الرموز لحقل الاستشارة كله^(٥) ، وأطلقا على هذه الدراسة مسمى مكعب الاستشارة (Consulcube) وهو عبارة عن مكعب له ١٠٠ خلية تصور كل أوضاع الاستشارة تقريباً . المكعب مبني على ثلاثة أبعاد . البعد الأول : **متعلق بماذا يفعل المستشار** : أى ماهو التدخل الذى يستخدمه المستشار . وهناك خمسة أنواع من التدخلات - **مقبول** (حيث يعطى المستشار للعميل نوعاً من الشعور بالأهمية والقيمة والقبول والدعم) و**المحفز** (حيث يساعد المستشار العميل على إيجاد معلومات كوسيلة لتأسيس توقعاته) . و**المواجهة** (حيث يوضح المستشار قيمة التعارضات فى اعتقادات وتصرفات العميل) و**الوصفية** (حيث يصف المستشار للعميل ماذا يعمل كحل للمشكلة) و**تدخل النظريات والمبادئ** (حيث يعلم المستشار العميل نظرية علم السلوك ذات العلاقة بحيث يتسنى للعميل أن يتعلم كيفية التشخيص وحل مشاكله الخاصة) .

البعد الثانى هو : المواضيع التى تسبب مشاكل للعميل . ويتم تحديد أربعة مواضيع بؤرية : القوة - السلطة ، والروح المعنوية - والتماسك ، والأعراف - ومعايير الأداء ، والغاية - والأهداف .

و**البعد الثالث للمكعب هو : وحدات التغيير التى هى هدف الاستشارة** . وهنا نجد خمس وحدات : الفرد والمجموعة وما بين المجموعات والمنظمة والأنظمة الاجتماعية الأكبر ، مثل الجماعة أو المجتمع .

على هذا هناك خمسة أنواع من التدخلات ، وأربع مواضيع بؤرية مختلفة ، وخمس وحدات للتغيير ينظر إليها على أنها توضح إمكانيات الاستشارة . يمثل مكعب بليك وموتن مساهمة أساسية فى تطوير الاستشارة والتدخل ، فهى توضح دور تطوير المنظمات وأنواع التدخلات التى تشكل تقنية تطوير المنظمات .

وكما ذكرنا فإن التدخلات تعمل أشياء مختلفة ، حيث إنها **السبب وراء حدوث أشياء مختلفة** وإحدى نتائج التدخل الرئيسية هى زيادة التفاعل والاتصال بين الأطراف ، وهناك نتيجة مهمة أخرى للتدخل هى زيادة التغذية العكسية أو زيادة المساءلة . وهذه النتائج المختلفة هى عادة ما يحتاج إليه لإنجاز التغيير فى وضع معين . على سبيل المثال سوف يستفيد الوضع الذى يتطلب زيادة المساءلة من تدخل فوري يزيد من

المساءلة أكثر من تدخل يزيد التفاعل والاتصال . والقائمة التالية توضح بعض النتائج المتوقعة من تدخلات تطوير المنظمات المختلفة .

١- **يقصد بالتغذية العكسية** ، تعلم أشياء جديدة عن النفس أو الآخرين وعمليات المجموعة أو الحركية التنظيمية -بيانات لم يكن أحد يلقي إليها بالاً . تشير التغذية العكسية إلى الأنشطة والعمليات التي تعكس صورة العالم الحقيقي . إن الانتباه لهذه المعلومات الجديدة قد يؤدي إلى تغيير طالما كانت التغذية العكسية غير مخيفة . والتغذية العكسية واضحة في عدد من التدخلات مثل : عملية الاستشارة ومراجعة المنظمة وتدريب الحساسية والتدريب والاستشارة والتغذية العكسية المسحية .

٢- **الوعي بالمعايير الثقافية الاجتماعية المتغيرة أو الخلل في وظائف المعايير الحالية** . عادة ما يعدّل الناس سلوكياتهم ومواقفهم وقيمهم وغيرها عندما ينتبهون إلى التغيير في المعايير التي تحدد سلوكهم ؛ لذلك فإن الانتباه إلى المعايير الجديدة يحمل بذور التغيير لأن الفرد سوف يعدّل سلوكه ليتماشى مع المعايير الجديدة . الانتباه إلى مثل "هذه لعبة جديدة" أو "نحن نلعب بقواعد جديدة الآن" بمثابة فرضيات تُحدث تغيرات في سلوكيات الفرد . كذلك الانتباه إلى الخلل في وظائف المعايير الحالية يمكن أن يخدم كحافز للتغيير . عندما يشعر الناس بالتعارض بين مخرجات معاييرهم وماتسببه وبين النتائج المرغوبة يؤدي هذا إلى التغيير . هذه الآلية السببية قد تكون مؤثرة في بناء الفريق وأنشطة بناء الفريق بين المجموعات وتحليل الثقافة وشبكة تطوير المنظمات وبرامج أنظمة التقنو - اجتماعية .

٣- **زيادة التفاعل والاتصالات بين الأفراد والمجموعات** ، من الممكن أن يؤدي إلى تغيير في المواقف والسلوك . يقترح هومانز (Homans) على سبيل المثال بأن زيادة التفاعل تؤدي إلى شعور إيجابي^(٨) . وحسب مايرى ميرفى (Murphy)^(٧) فإن عزل الأفراد والمجموعات يؤدي إلى النظرة الضيقة وإلى هروب من الواقع ، وزيادة الاتصالات بينهم تؤدي إلى حل هذا الموضوع . زيادة الاتصالات تسمح بالتأكد إذا كان منظور الفرد مقبولاً من الآخرين ومشتركاً معهم . تشكل هذه الآلية الأساس لمعظم تدخلات تطوير المنظمات . والقاعدة العامة هي : دع الناس تتحدث وتفاعل بأسلوب بناء جديد وسيؤدي هذا إلى نتائج جيدة .

٤- **يشير مصطلح المواجهة** إلى التعامل مع الاختلافات فى الاعتقادات والأحاسيس والمواقف والقيم أو المعايير لإزالة المعوقات التى تعيق فاعلية الاتصالات . المواجهة عملية تبحث فى إدراك الاختلافات الحقيقية التى تقف كعائق معترض ، ومن ثم التعامل مع المواضيع بشكل بناء . كثير من المعوقات تنمو مالم ينظر إليها وتفحص بشكل مبسط . تقبّع المواجهة خلف معظم تدخلات حل النزاع مثل : بناء الفريق مابين المجموعات وتوسط الطرف الثالث ، والمفاوضة على الدور .

٥- **يقصد بالتعليم** الأنشطة المصممة (أ) لترفع المعرفة والمفاهيم ، (ب) تحديث الاعتقادات والمواقف العتيقة ، (ج) وكذلك لرفع المهارات . فى تطوير المنظمات قد يوجه التعليم نحو زيادة هذه الثلاثة مكونات عن طريق : تحقيق المهمة والعلاقات الإنسانية والاجتماعية والسلوك وحركية التنظيم وعملياته ، وعمليات إدارة وتوجيه التغيير . فالتعليم ظل مقبولا لفترة طويلة على أنه وسيلة للتغيير . والتعليم هو الآلية السببية الرئيسية فى نمذجة السلوك وتحليل قوى المجال والتخطيط المهني والحياتي .

٦- **تشير المشاركة** إلى الأنشطة التى تزيد عدد الناس المسموح لهم بالاشتراك فى حل المشكلة وتحديد الأهداف وتوليد أفكار جديدة . أوضحت المشاركة أنها ترفع من جودة القرارات وقبولها وتزيد من الرضا الوظيفي وتزيد من استقرار الموظفين . تعتبر المشاركة آلية رئيسية خلف حلقات الجودة والمنظمات الموازية وبرامج جودة الحياة العملية وبناء الفريق والتغذية العكسية المسحية واجتماع بكهارد للمواجهة . ومن المحتمل جداً أن المشاركة تلعب دوراً فى معظم تدخلات تطوير المنظمات .

٧- **يقصد بزيادة المساءلة** ، الأنشطة التى توضح من مسؤول عن ماذا ، وهذا يؤدى إلى متابعة الأداء المتصل بهذه المسؤوليات . كلاهاتين الميزتين يجب أن تكونا موجودتين إن كان للمساءلة أن تحسن الأداء . فتدخلات تطوير المنظمات التى تزيد المساءلة هى تحليل الدور وخريطة المسؤولية وتطوير المنظمات والجشالت وتخطيط المسار المهني ودوائر الجودة والإدارة بالأهداف والفريق المدارة ذاتياً والمشاركة .

٨- **تشير زيادة الطاقة والتفاؤل** إلى الأنشطة التى تحفز وتدفع الناس من خلال رؤية

جديدة للإمكانيات أو الرغبات المستقبلية . المستقبل يجب أن يكون مرغوباً ويستحق وممكناً تحقيقه . زيادة الطاقة والتفاؤل هي ناتج مباشر لتدخلات مثل : الاستجلاء المقدّر والرؤية المستقبلية وإدخال النظام "ككل في الغرفة" وبرامج نوعية الحياة العملية ومؤتمرات البحث المستقبلية وبرامج الجودة الكلية والفرق المدارة ذاتياً وغيرها .

هذه بعض من المجالات التي يهتم بها عند التخطيط لبرامج تطوير المنظمات ، واختيار تدخلات تطوير المنظمات وتنفيذ وإدارة تدخلات تطوير المنظمات . ويمكن أن يتعلم الشخص نظرية الممارسة من خلال الخبرة والقراءة وورش العمل ومن الناصحين ومن التفكير ملياً في النجاحات والإخفاقات .

تصنيفات تدخلات تطوير المنظمات :

قائمة تطوير المنظمات واسعة نوعاً ما ، وسوف نستكشف أنظمة التصنيفات هنا للمساعدة على فهم عدد من التدخلات التي "تتحد" مع بعضها البعض من حيث :

١ - أهداف التدخلات .

٢ - أغراض التدخلات . ومعرفة كيفية ارتباط التدخلات مع بعضها البعض مفيد للتخطيط لإستراتيجية تطوير المنظمات .

إن برامج تطوير المنظمات مصممة لتحقيق أهداف محددة وعادة ما يتم تجميع عدة تدخلات سوياً في حزمة لتحقيق الأهداف . وكما نلاحظ أنواع تدخلات تطوير المنظمات الرئيسية هي التالية .

١ - **الأنشطة التشخيصية** : أنشطة معرفة الحقائق للتحقق من وضع النظام ووضعية المشكلة وكيف تسير الأمور . تتراوح الطرق المتاحة من الوسائل الإسقاطية ، مثل : بناء مجموعة القطع المختلفة بطريقة تعكس مكانك في المنظمة ، إلى الطرق التقليدية في جمع البيانات ، مثل : المقابلات والاستبانات والمسح البحثي واللقاءات .

٢ - **أنشطة بناء الفريق** : أنشطة مصممة للمساعدة على زيادة فاعلية فرق

النظام ، والتي قد تكون مرتبطة بموضوع المهام ، مثل كيف تؤدي الأعمال ، والمهارات المطلوبة لتحقيق المهام واعتماد المصادر لتحقيق المهام . أو قد تكون مرتبطة بطبيعة ونوعية العلاقات بين أعضاء الفريق أو بين الأعضاء والقادة . مرة أخرى نطاق واسع من الأنشطة ممكن استخدامه هنا ، إضافة إلى ذلك يُعطى اعتباراً للفرق المختلفة التي يمكن أن تظهر في المنظمة ، مثل : فرق العمل الرسمية ، وفرق العمل المؤقتة ، والفرق المشكلة حديثاً ، والفرق الوظيفية التعاونية .

٣ - **أنشطة ما بين المجموعات :** هي أنشطة مصممة لتحسين فاعلية المجموعات المتبادلة الاعتماد . يتم التركيز هنا على الأنشطة المشتركة ومخرجات المجموعات منظوراً إليها كنظام واحد بدلاً من نظامين فرعيين . حينما تشترك مجموعتان تسمى الأنشطة عموماً أنشطة ما بين المجموعات ، وعندما تشترك أكثر من مجموعتين تسمى الأنشطة مرآة المنظمة .

٤ - **أنشطة التغذية العكسية المسحية :** وهي تشبه الأنشطة التشخيصية التي تم ذكرها من حيث إنها تمثل مكوناً كبيراً من هذه الأنشطة . وعلى كل هذه الأنشطة مهمة في حد ذاتها لينظر إليها بشكل منفصل . تتمحور هذه الأنشطة حول التعامل مع البيانات المتحصل عليها من المسح وتصميم خطط تنفيذ بناء على معلومات المسح .

٥ - **أنشطة التعليم والتدريب :** أنشطة مصممة لتحسين المهارات والقدرات والمعلومات للأفراد . هناك عدد من الأنشطة المتاحة وعدد من المداخل الممكنة . على سبيل المثال يمكن أن يتعلم الفرد بمعزل عن مجموعة العمل (مثال في مجموعة التدريب المكونة من غرباء) أو يمكن أن يتعلم بربطه بمجموعة العمل (مثال حينما يتعلم فريق العمل كيفية إدارة النزاع الشخصي بشكل أفضل) . ويمكن أن توجه الأنشطة نحو المهارات المطلوبة لأداء المهمة بفاعلية ، أو أن توجه لتحسين القدرة بين الأفراد . وقد توجه الأنشطة نحو مواضيع القيادة ومسؤوليات ووظائف أعضاء المجموعة واتخاذ القرارات وحل المشكلة وتحديد الأهداف والتخطيط وغيره .

٦ - **النشاطات التقنى هيكلية أو الهيكلية :** وهى أنشطة مصممة لتحسين فاعلية المدخلات الهيكلية والفنية والمقيدات التى تؤثر على الأفراد والمجموعات . وقد تأخذ الأنشطة شكل (أ) التجريب مع هياكل جديدة للمنظمة وتقييم فاعليتها من خلال أهداف محددة . (ب) عمل طرق جديدة لوضع ثقل الموارد الفنية لاحتواء المشاكل . فى الفصل الثانى عشر نناقش هذه الأنشطة ونسميها "التدخلات الفنية الهيكلية" وعرفناها على أنها : "مجموعة عريضة من التدخلات أو جهود تغيير تهدف إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تغيير فى المهمة والهيكل والأنظمة الفرعية التقنية" . وتشتمل هذه الأنشطة على أشكال معينة للإثراء الوظيفى والإدارة بالأهداف والأنظمة التقنى- اجتماعية والمنظمات الموازية وتدخلات الأوضاع المادية .

٧ - **نشاطات عملية الاستشارة :** وهى أنشطة من طرف المستشار لمساعدة العميل لإدراك وفهم والتصرف بناء على عملية الأحداث التى تحصل فى بيئة العميل ^(٨) . تصف هذه الأنشطة ربما بدقة أكثر أسلوباً أو منهجاً للاستشارة ، يُعطى فيه العميل تبصراً فى العمليات الإنسانية فى المنظمات ويتعلم منه المهارات لتشخيصها وإدارتها ويقع التركيز الأساسى على عمليات ، مثل : الاتصالات ، أدوار العضو والقائد فى المجموعات وحل المشكلة واتخاذ القرار ومعايير المجموعة وتطورها والقيادة والسلطة والتعاون والمنافسة بين المجموعات .

٨ - **أنشطة شبكة تطوير المنظمات :** اكتُشفت من قبل روبرت بليك وجين موتن ولهما حق الامتياز ، وتحتوى على نموذج تغيير من ست مراحل يشترك كل المنظمة ^(٩) . يتم تطوير الموارد الداخلية لتنفيذ معظم البرامج والتى قد تستغرق من ثلاث إلى خمس سنوات لاكمالها . يبدأ النموذج برفع مهارات المديرين الأفراد ومقدرات القيادة ، ثم يتجه إلى تحسين أنشطة الفريق ومن ثم أنشطة العلاقات بين المجموعات . تشمل المراحل اللاحقة التخطيط على مستوى الشركة لتحسين وتطوير وسائل التنفيذ وتنتهى بمرحلة التقييم لتقييم التغيير فى ثقافة المنظمة والنظر إلى الاتجاه المستقبلى .

٩ - تعمل أنشطة الطرف الثالث للإصلاح (ذات البين) من قبل مستشار متمكن (الطرف الثالث) وهذه الأنشطة مصممة لمساعدة "عضوين في منظمة لإدارة النزاع فيما بينهم" ^(١٠) . تعتمد هذه الأنشطة على أسلوب المواجهة وتفهم العمليات الداخلة في النزاع وحل النزاع .

١٠- تتضمن أنشطة التدريب والاستشارة ، قيام المستشار أو أى من أعضاء المنظمة مع الأفراد لمساعدتهم فى (أ) توضيح الأهداف التعليمية ، (ب) تعلم كيف ينظر الآخرون لسلوكهم ، (ج) تعلم أساليب جديدة من السلوك لمعرفة ما إذا كانت ستساعدهم على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل . وخاصة رئيسية لهذا النشاط هى التغذية العكسية غير التقييمية التى يظهرها الآخرون للفرد . الخاصية المحورية الثانية هى الاستكشاف الثنائى للسلوكيات البديلة .

١١- تساعد أنشطة تخطيط الحياة والمسار المهني ، الأفراد للتركيز على حياتهم وأهدافهم المهنية وكيفية تحقيقها . تنتج الأنشطة المرتبة قائمة بالخطط للحياة والمسار المهني ومناقشة للأهداف والغايات وتقييماً للقدرات ومدى الحاجة إلى زيادة التدريب ومناطق القوة والضعف .

١٢- تتضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف نظرية وتجربة فى التخطيط وتحديد الأهداف والاستفادة من نماذج حل المشاكل ومناهج التخطيط والمنظمة المثالية مقابل المنظمة الفعلية ونماذج "التعارضات" وما شابه . الهدف من كل هذه الأنشطة هو تحسين المهارات على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة ككل .

١٣- تساعد أنشطة الإدارة الاستراتيجية متخذى القرار على التفكير ملياً فى المهمة الرئيسية للمنظمة وأهدافها وطلبات البيئة المحيطة والتهديدات والفرص ، و على الانخراط فى تخطيط التنفيذ على مدى طويل ذى طبيعة مبادرة أو كرد فعل . توجه هذه الأنشطة الانتباه إلى اتجاهين مهمين : خارج المنظمة للاهتمام بالبيئة وبعيداً عن الوضع الراهن للتفكير بالمستقبل .

١٤- تشمل أنشطة التحويل التنظيمي ، تغييرات على نطاق واسع وتصميم أنشطة لتحديث تغييراً أساسياً فى طبيعة المنظمة . يتغير كل شئ عن المنظمة تقريباً مثل : فلسفة الإدارة ونظام المكافآت وتصميم العمل وهيكल المنظمة ومهمة المنظمة والقيم

والثقافة . برامج الجودة الكلية هي برامج تحويلية وكذلك برامج خلق منظمات الأداء العالي أو أنظمة العمل ذات الأداء العالي . وتزود أنظمة التقنو - اجتماعية النظرية والتخطيط للأنظمة المفتوحة الأساس لمثل هذه الأنشطة .

كل من عائلات التدخلات هذه لها أنشطة وتمارين خاصة بها وتتطلب مواد فكرية وخبرة واقعية بالظاهرة محل الدراسة . بعض من عائلات التدخلات موجهة نحو أهداف محددة أو مشاكل أو عمليات محددة . على سبيل المثال أنشطة بناء الفريق مخصصة لفرق العمل ، فى حين توجه أنشطة التخطيط للحياة نحو الأفراد غير أن النشاط الأخير يتم فى وضعية مجموعة . بعض من التدخلات موجه نحو مشكلة معينة : كأمثلة على ذلك أنشطة الطرف الثالث للإصلاح وأنشطة تحديد الأهداف .

شكل (١/٨)

قائمة تدخلات تطوير المنظمات بناءً على المجموعات المستهدفة

أنواع التدخلات	المجموعة المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> - أنشطة تخطيط الحياة والمسار المهني . - التدريب والاستشارة . - مجموعة التدريب (تدريب الحساسية) . - التعليم والتدريب لزيادة المهارات والمعرفة فى المجالات الفنية التى تحتاجها المهمة ومهارات العلاقات ومهارات العملية ومهارات اتخاذ القرار وحل المشاكل والتخطيط ومهارات تحديد الأهداف . - شبكة تطوير المنظمات مرحلة ١ . - إعادة تصميم العمل . - جشالت تطوير المنظمات . - نمذجة السلوك . 	<p>تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الأفراد .</p>

تابع - شكل (١/٨)

<ul style="list-style-type: none"> - الاستشارات العملية . - قيام الطرف الثالث بالصلح . - تقنية مفاوضة الدور . - جشثالت تطوير المنظمات . 	<p>تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الثنائيات والثلاثيات .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بناء الفريق . - توجه نحو المهمة . - توجه نحو العملية . - جشثالت تطوير المنظمات . - شبكة تطوير المنظمات مرحلة رقم ٢ . - تمرين الاعتمادية المتبادلة . - الاستجلاء المقدّر . - خريطة المسؤولية . - استشارات العملية . - مفاوضة الدور . - تقنية تحليل الدور . - أنشطة بناء الفريق (البداية) . - تعليم فى اتخاذ القرار وحل المشاكل والتخطيط - وتحديد الأهداف فى وضع المجموعة . - الإدارة بالأهداف جماعياً . - تمرين ما يعجب وما لايعجب . - النظم التقنو - اجتماعية . - الرؤية المستقبلية . - برامج نوعية الحياة داخل العمل . - حلقات الجودة . - تحليل قوى المجال . - الفرق المدارة ذاتياً . 	<p>تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الفريق والمجموعات .</p>

تابع - شكل (١/٨)

<ul style="list-style-type: none"> - أنشطة ما بين المجموعات . - توجه نحو العملية . - توجه نحو المهمة . - مرآة المنظمة . - المشاركة . - استشارات العملية . - الطرف الثالث المصالح على مستوى المجموعة . - شبكة تطوير المنظمات مرحلة رقم ٣ . - التغذية العكسية المسحية . 	<p>تدخلات مصممة لتحسين فاعلية العلاقات بين المجموعات .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الأنظمة التقنو - اجتماعية . - أنظمة التعلم المتوازية . - الإدارة بالأهداف (نماذج المشاركة) . - تحليل الثقافة . - اجتماعات المواجهة . - الرؤية المستقبلية . - أنشطة التخطيط الإستراتيجي/ والإدارة الإستراتيجية . - شبكة تطوير المنظمات المراحل ٤ و ٥ و ٦ . - تمرين الاعتمادية المتبادلة . - التغذية العكسية المسحية . - الاستجلاء المقدر . - مؤتمرات البحث المستقبلية . - برامج نوعية الحياة داخل العمل . - إدارة الجودة الكلية . - الوضع المكاني . - التغيير على نطاق واسع . 	<p>تدخلات مصممة لتحسين فاعلية المنظمة ككل .</p>

وبعض من التدخلات مخصصة لعملية معينة أى خاصة بعمليات محددة : وكمثال لذلك نذكر أنشطة ما بين المجموعات حيث تفحص العمليات المتضمنة في إدارة التماس . الطريقة الأخرى لتصنيف التدخلات هي عن طريق المستهدف الأساسي للتدخل ، على سبيل المثال الأفراد والثنائيات والثلاثيات والفريق والمجموعات والعلاقات ما بين المجموعات والمنظمة ككل . والشكل (٨-١) يوضح نظام التصنيف هذا . بعض التدخلات لها أكثر من مستهدف وأكثر من استخدام ؛ ولذا تظهر في أكثر من مكان في الشكل .

يهدف نظام التصنيفات هذا إلى فهم مدى واستخدامات تدخلات تطوير المنظمات . ولأولئك المهتمين للتعرف على الدراسة بشكل أكبر فإن مساهمة بوراس وروبرتسون (Porras and Robertson) تساعدهم ففيها قدما نقاشاً شمولياً للموضوع .^(١١)

ملاحظة ختامية :

قدم هذا الاستعراض لتدخلات تطوير المنظمات - المكون التنفيذي لتطوير المنظمات - بعض التفكير الذي يدخل في تخطيط وتنفيذ تطوير المنظمات . ونشجع القادة والممارسين على تعلم كل نطاق التدخلات حتى تكون جهود التغيير ذات معنى وسليمة التوقيت ومؤسسة بشكل صحيح وناجحة بشكل مطلق .

الفصل التاسع

تدخلات الفريق

سوف نفحص بشكل موسع من الفصل التاسع وحتى الثاني عشر عدداً من التدخلات التي تستخدم في مجهودات تطوير المنظمات المعاصرة . هذه التدخلات هي تقنيات وطرق مهمة لتغيير ثقافة المنظمة والتوجه بالمنظمة من وضعها الراهن إلى حيث يريد أعضاؤها وبشكل عام مساعدة الأعضاء على تحسين ممارساتهم ، بحيث يحققون أهداف الفرد والفريق والمنظمة . لقد تم سلفاً تقديم الطبيعة الواسعة لهذه التدخلات وإعطاء نظرة تمهيدية للأنواع المختلفة للطرق . وفي هذا الفصل نقدم أوصافاً وأهدافاً وآلية الوسائل الفنية المختلفة لممارسي تطوير المنظمات والموجهة نحو تحسين أداء فرق العمل القائمة - من المكتب أو أرضية المصنع إلى غرف مجالس الإدارة - وأيضاً تشكيلات الفريق المؤقتة .

الفرق ومجموعات العمل :

الوحدات الاستراتيجية للمنظمة :

الإدارة التعاونية لثقافة فريق العمل هي تركيز أساسي لبرامج تطوير المنظمات . ويعكس هذا حقيقة أن كثيراً من عمل المنظمات ينجز بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال فرق ، وأيضاً أن لثقافة فريق العمل تأثيراً مهماً على سلوك الفرد . تأتي آليات ونظرية فهم تحسين عمليات الفريق في جزء كبير منها ، من حركة التدريب المعملية وأيضاً من البحوث في موضوع حركات المجموعة . وقد أتى التقدير لأهمية فريق العمل كمحدد لسلوك وعاطفة الفرد من ثقافة علم الأجناس البشرية وعلم الاجتماع ونظرية التنظيم وعلم النفس الاجتماعي .

وعلى الرغم من أننا سوف نستخدم المصطلحات بشكل مترادف إلا أنه من الأهمية بمكان التفرقة بين مصطلح **المجموعات والفريق** . تتكون **مجموعة العمل** من عدد من الأشخاص مسؤولين أمام رئيس واحد يرفعون إليه التقارير ، ويكون بين هؤلاء الأشخاص تفاعل مباشر كما تكون بينهم أيضاً درجة من الاعتمادية المتبادلة في تنفيذ المهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ^(١) . أما **الفريق** فهو شكل من أشكال المجموعة ولكن له خصائص بدرجات أعلى من المجموعات المعتادة بما في ذلك التزام

أعلى للأهداف ودرجة أعلى للاعتمادية والتفاعل . يُعرف جون كاتزنباخ ودوجلاس سميث (Jon Katzenbach and Douglas Smith) **الفريق** على النحو التالي : يتكون الفريق من عدد صغير من الناس لديهم مهارات متممة لبعضها وملتزمين بهدف مشترك وعدد من الغايات المحددة ومدخل يرون أنفسهم بموجبه مسئولين أمام بعضهم البعض ^(٢) . هذه التفرقة متصلة بالتفكير فى نوعية الفريق المطلوبة فى جهود تطوير المنظمات وفى إيجاد الفرق المدارة ذاتياً وفى تطوير فرق الأداء العالى .

من ضمن الكتاب الذين وجهوا الانتباه إلى أهمية وظائف الفريق ، رنسيس ليكرت ودوجلاس ماكجريجور . اقترح ليكرت على سبيل المثال أن خير وسيلة للنظر إلى المنظمات هى النظر إليها كأنظمة متداخلة المجموعات مربوطة بواسطة أدوات ربط هى أفراد يتمتعون بالعضوية فى مجموعتين ، حيث يكونون رؤساء فى واحدة ومرووسين فى الأخرى ^(٣) . من خلال هذه المجموعات المتشابكة يتم إنجاز عمل المنظمات . والحقيقة الأساسية هى أن الافراد فى المنظمات لا يؤدون أعمالهم كأفراد ، ولكن كأعضاء فى مجموعات أو فرق . ولكى يؤدى الفرد عمله بشكل فعال عادة يجب أن يؤدى الفريق عمله بفعالية .

حدد كل من ليكرت وماكجريجور بعض خصائص المجموعات والفرق الفعالة التى تؤدى وظائفها بشكل جيد على النحو التالى :

- * جو العمل يكون مريحاً وغير رسمى .
- * مهمة المجموعة مفهومة ومقبولة من قبل الأعضاء .
- * الإنصات الجيد من قبل الأعضاء لبعضهم البعض والمشاركة فى النقاش بخصوص المهام المرتبطة .
- * يعبر الناس عن شعورهم وأفكارهم .
- * النزاع والخلاف بين الأعضاء موجود ولكنه يتمحور حول الأفكار والطرق وليس الناس أو الشخصيات .
- * لدى المجموعة وعى ذاتى بعملياتها .
- * تتخذ القرارات بناء على الإجماع وليس الأغلبية .

* بعد الاتفاق على ما يجب عمله ، يتفق على توزيع المهام بطريقة واضحة ومقبولة من الأعضاء .^(٤)

طبقاً لماكجريجور عندما تتحقق هذه الظروف ، يصبح من المحتمل أن يحقق الفريق مهمته بنجاح وتلقائياً يرضى الحاجات الشخصية للأفراد وللعلاقات بينهم .

بنى الكتاب اللاحقون على عمل ماكجريجور و ليكرت وغيرهما لتحديد أبعاد فعالية الفريق . وفى الفصل الخامس ذكرنا ثمانى خصائص وجدها كل من كارل لارسن وفرانك لافاستو فى كل الفرق ذات الأداء العالى^(٥) . نظر جلن باركر أيضاً إلى خصائص الفرق الفعالة وطور قائمة مماثلة وهى على النحو التالى (شرحنا سيكون بين أقواس) :

خصائص الفريق الفعال :

- وضوح الغرض (رؤية ومهمة وغاية وخطة تنفيذ واضحة ومقبولة) .
- اللارسمية (غير رسمى ومريح وهادئ) .
- المشاركة (نقاش كثير والكل يُشجع على المشاركة) .
- الإنصات (يستخدم الأعضاء ترتيبات فعالة للإنصات ، مثل : طرح الأسئلة وإعادة الصياغة والتلخيص) .
- الاختلاف المتحضر (الفريق متعايش مع الخلافات ، لا يتجنب أو يقلل من أو يخفى النزاعات) .
- الإجماع فى اتخاذ القرار (اتفاق حقيقى من خلال نقاش متكامل والابتعاد عن التصويت) .
- اتصالات مفتوحة (الشعور طبيعى والأجندة المخفية قليلة) .
- وضوح الأدوار ومهام العمل (توقعات واضحة والعمل موزع بعدالة) .
- قيادة مشتركة (مع وجود قيادة رسمية الجميع يشترك فى سلوكيات القيادة الفعالة) .
- العلاقات الخارجية (يعطى الفريق اهتماماً لتطوير العلاقات الخارجية والموارد والمصادقية) .
- تنوع فى الأسلوب (لدى الفريق نطاق واسع من عمليات المجموعة ومهارات المهام) .
- التقييم الذاتى (يتوقف الفريق من وقت لآخر لفحص مقدار أدائه لوظيفة)^(٦) .

تمتلك الفرق ذات الأداء العالي الخصائص المشار إليها سابقاً ولكن بشكل أعلى . يقول كاتزنباخ و سميث : إن الالتزام الشخصى القوي للأفراد فيما بينهم وللآخرين فى النمو والنجاح ، تميز الفرق ذات الأداء العالي عن الفريق الفعالة .

مدفوعة بهذا الالتزام الزائد تعكس فرق الأداء العالي عادة تطويراً للخصائص الرئيسية للفرق : شعور عميق بالهدف وغايات أداء طموحه وكمال فى المداخل ومساءلة متبادلة وتامة ومهارات متبادلة ومتممة لبعضها (٧) .

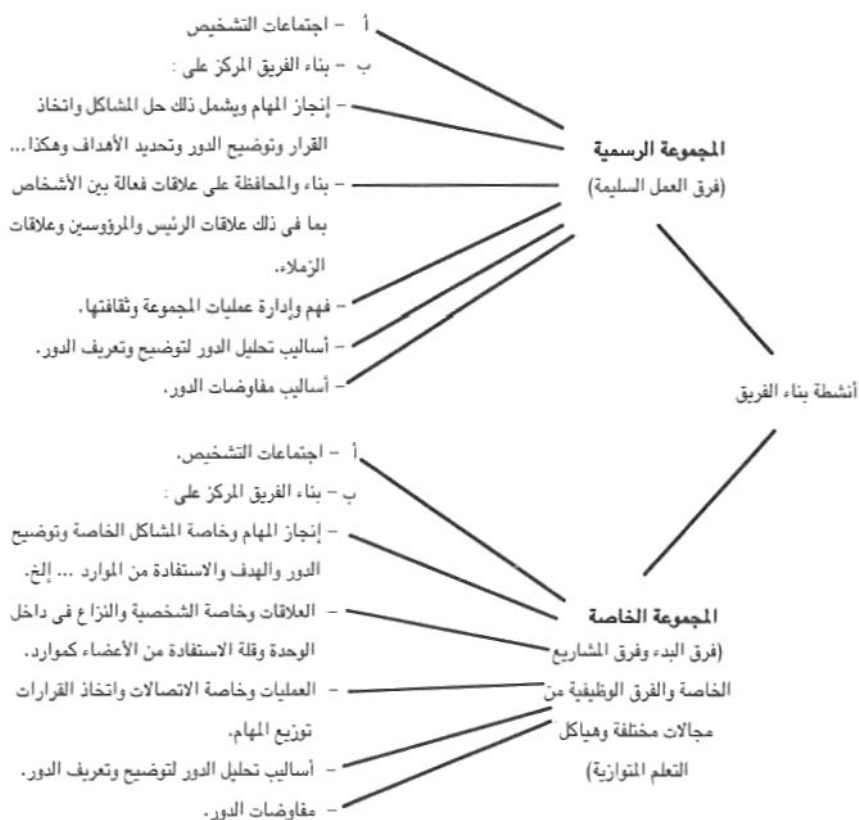
تنحو تدخلات الفريق فى تطوير المنظمات لأن تكون متطابقة مع الخصائص الموضحة فى القوائم السابقة وهى مصممة لتحقيق هذه الشروط ، وعندما يطلب من المجموعات وصف حالها وهى تعمل فى مستوى عال من الفعالية ، فسوف تعطى قوائم متشابهة للقوائم السابقة .

مرة أخرى تعتبر الفرق ومجموعات العمل الوحدات الأساسية للمنظمات وأيضاً نقاط رفع أساسية لتحسين أداء المنظمة . وما سيذكر أدناه هى التدخلات التى طورت لمساعدة الفريق لكى تكون أكثر فعالية ، وفى نفس الوقت لمواجهة المشاكل التنظيمية والتحديات .

تدخلات بناء الفريق العريضة :

ربما تكون أنشطة بناء الفريق أهم التدخلات فى تطوير المنظمات حيث من أهدافها تحسين وزيادة فاعلية الفرق المختلفة فى المنظمة . تركز بعض التدخلات على فرق العمل السليمة والتى تتكون من رئيس ومرءوسين والتى نطلق عليها مسمى المجموعة الرسمية . فى حين هناك تدخلات أخرى تركز على فرق معينة ، مثل : فرق البدء والفرق المكونة حديثاً بسبب الدمج والتغيرات فى الهيكل البنائى للمنظمة وبداية العمل فى المصنع وفرق المهام وفرق المشاريع الوظيفية المتداخلة واللجان .

شكل (١/٩) تدخلات بناء الفريق المختلفة



تُوجّه تدخلات بناء الفريق نحو أربعة مجالات رئيسية : التشخيص وإنجاز المهمة وعلاقات الفريق وعمليات الفريق والمنظمة ، وقد وضحت هذه المجالات في الشكل (١/٩) . في الصفحات التالية نصف المداخل الرئيسية لبناء الفريق مثل : الاجتماعات التشخيصية لجماعة العمل الرسمية ، واجتماعات بناء فريق جماعة العمل الرسمية وعملية الاستشارة وجشتالت تطوير المنظمات ، وأيضاً عدداً من الوسائل والتمارين التي تستخدم في لقاءات بناء الفريق لمواجهة مواضع محددة .

دعونا نفحص عدداً من هذه التدخلات كما تؤدي في المجموعة الرسمية . المحركون الأساسيون هم المستشار الذي ليس عضواً في المجموعة (الطرف الثالث) ، وقائد المجموعة ، وأعضاء المجموعة .

الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية :

الهدف من الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية هو إجراء نقد عام لأداء المجموعة بمعنى معرفة «الى أين نحن متجهون» و «كيف حال أدائنا» وتحديد المشاكل التي يجب العمل على حلها . عادة يناقش القائد والمستشار الأفكار أولاً وإذا ظهر أن هناك احتياجاً حقيقياً لاجتماع تشخيصي تعرض الفكرة على المجموعة لأخذ ردة فعلهم عنها . قد يبني القائد اختباراً لردة فعل المجموعة في شكل الأسئلة التالية : ماهي نقاط قوتنا ؟ ماهي مشاكلنا التي يجب أن نعمل على حلها ؟ كيف يسير عملنا بالنسبة لأدائنا لهما ؟ كيف تسير علاقتنا مع بعضنا البعض ؟ ماهي الفرص التي يجب أن نستفيد منها ؟

إذا قرر عقد الاجتماع التشخيصي للمجموعة الرسمية بعد تفكير عن أداء المجموعة ، تعقد المجموعة اجتماعاً لمدة يوم أو نصف يوم . وهناك عدة طرق للحصول على البيانات التشخيصية ، أي لجعلها متاحة للجميع :

النقاش الكامل للمجموعة والذي يشارك فيه الجميع مساهمين في الاجتماع .

تتكون المجموعات الفرعية من مجموعات صغيرة يتم فيها النقاش المركز، ثم بعد ذلك ترفع المجموعة الفرعية تقريرها للمجموعة الكلية . (هذا الأمر فعال على وجه الخصوص لأن الناس لديها فرصة أكبر لأسماع صوته ودرجة أكبر من الأمان لظهور التقرير بدون أسماء) .

عمل مجموعات زوجية من اثنين من الأفراد يسلان ويناقشان بعضهما البعض وبعد ذلك يقوم كل زوج برفع تقرير إلى المجموعة كاملة .

حينما يتم نشر البيانات للمجموعة ككل تتكون الخطوات اللاحقة من مناقشة المواضيع ، ومن ثم تجميع المواضيع في شكل أفكار (على سبيل المثال تخطيط المشاكل

ومشاكل التماس ومشاكل عدم وضوح الغايات) ، وبعد ذلك تلقى نظرة أولية للخطوات التنفيذية اللاحقة . الخطوات التنفيذية اللاحقة قد تدعو إلى اجتماعات بناء الفريق وقد تعين أفراداً مختلفين لمهام مجموعات العمل على حل المشاكل ، وقد تعمل على تضمين عدد من الإستراتيجيات التي تشمل الانتقال من المعلومات التشخيصية إلى الإجراءات التصحيحية . يجب الانتباه إلى أن التركيز الأساسي في اجتماع المجموعة التشخيصية هو إظهار المواضيع والمشاكل التي يجب العمل على حلها وتقرير كيفية القيام بالخطوات التنفيذية . البدء في التنفيذ هو نشاط ما بعد الاجتماع أو هو نشاط تال اجتماعات الفريق .

يسمح اجتماع المجموعة الرسمية التشخيصية للمجموعة بانتقاد نفسها وتحديد نقاط قوتها ومجالات المشاكل ، ويسمح لكل فرد بالمشاركة في إخراج وإيجاد البيانات الضرورية . تشكل البيانات بعد ذلك الأساس لتخطيط الإجراءات المستقبلية ، ويتطلب مثل هذا الاجتماع وقتاً أقل . وتمكن الاجتماعات التشخيصية النصف سنوية من أن تكون هناك طريقة جيدة للسيطرة على المشاكل . وهناك سر أساسي يقف حول نجاح الاجتماع التشخيصي هو إدراك كل المشاركين أن الاجتماع مخصص لتعريف المشاكل وليس حلها .

الاجتماعات التشخيصية للمجموعات المشكّلة حديثاً ، على سبيل المثال ، مجموعة المهام أو الفريق الجديدة الناتجة من الاندماج أو الاستملاك ، مماثلة شكلاً ووظيفة لاجتماع المجموعة التشخيصية . قد يُضطر لعقد هذه الاجتماعات بشكل متكرر للسيطرة على المشاكل مسبقاً ، إضافة إلى ذلك وصل الاجتماعات التشخيصية مع جلسات حل المشاكل أو جلسات بناء الفريق قد تصبح مفيدة للفرق المشكّلة حديثاً .

اجتماع المجموعة الرسمية لبناء الفريق :

يهدف اجتماع المجموعة الرسمية لبناء الفريق إلى تحسين فاعلية الفريق من خلال إدارة أفضل للتعامل مع ضغوط المهام ومتطلبات العلاقات وعمليات المجموعة ، وهو يمثل نظرة داخلية للفريق نحو أدائه وسلوكه وثقافته بهدف التخلص من السلوكيات

المتعارضة مع الأداء وتقوية السلوكيات المفيدة . تنتقد المجموعة أداؤها وتحلل طريقة أداؤها للعمل وتعمل جاهدة لتطوير إستراتيجيات لتحسين عملياتها . فى بعض الأحيان يكون الغرض من الاجتماع هو مناقشة بنود معينة مثل : تطوير أداء المجموعة لتحقيق الأهداف للعام القادم ، وكثيراً ما يكون الهدف من اللقاء هو النظر إلى الأداء من خلال أسئلة مثل :

كيف نستطيع أن نبني أنفسنا إلى فريق ذى أداء أفضل ؟ وكيف نستطيع أن نؤدى العمل بطريقة أفضل ؟

عادة يبادئ المدير جلسة بناء الفريق بالتشاور مع الطرف الثالث ، ثم بعد ذلك يتم فحص الفكرة لمعرفة ردة فعل المجموعة . بالمقابل المجموعة قد تقترح الفكرة ومن ثم تأخذها للرئيس إذا أحست أن هناك مشاكل عاجلة وتحتاج إلى حل . ويتراوح الوقت المناسب للاجتماع ما بين يوم إلى ثلاثة أيام ، ويجب أن تعقد الجلسة بعيداً عن مقر العمل . الممارسة المعتادة لهذه الجلسات ؛ هى أن يقابل المستشار كل عضو من المجموعة والقائد قبل الاجتماع بهم ، ويسألهم ماهى نقاط قوة المجموعة وما هى مشاكلهم وماهى مرئياتهم حول أداء المجموعة ، وما هى العقبات التى تقف أمام أداء المجموعة . يقوم المستشار بعد ذلك بتصنيف بيانات المقابلات فى شكل موضوعات ، ثم يعرضها على المجموعة فى بداية الاجتماع . تفحص مجموعة الموضوعات وتناقشها وترتبها حسب درجة أهميتها ، كما تفحص المجموعة الخلفية الحركية للمشاكل ، ومن ثم تبدأ فى العمل لحل هذه المشاكل وتأسيس بعض الخطوات العملية لتحقيق التغيرات المطلوبة . ومن الضرورة عقد اجتماعات متابعة للتأكد من أن تلك الخطوات التنفيذية عملت وأنها أتت بالنتائج المطلوبة أم لا ؟ هذا هو توالى الأحداث للقاء بناء الفريق ، ولكن دعونا ننظر بشكل أعمق إلى المكونات .

قد يُدعى للاجتماع لغرض معين ، مثل : انضمام عضو جديد للمجموعة أو تغيير الهيكل التنظيمى للمنظمة أو التخطيط للعام القادم ، أو قد تكون مخصصة بشكل رئيسى للإدارة والمحافظة على ثقافة وعمليات المجموعة . وإذا ما كان الاجتماع لغرض معين فلا بد من توفير الوقت لفحص ونقد حركية المجموعة .

وكما ذكر مسبقاً من الأفضل للمستشار أن يقابل كل المجموعة مستخدماً مدخل الإجابة المفتوح ، مثل : "ماهى الأشياء التى ترى أنها تقف أمام المجموعة وتعيقها فى أن تمارس دورها بشكل أفضل" ؟ يقدم هذا الإجراء المستشار لأعضاء المجموعة ، كما يسمح للمستشار بتقييم مدى الالتزام نحو جلسات بناء الفريق . يقرر المستشار مسبقاً ويخبر كل أعضاء المجموعة ما إذا كانت المعلومات التى سيعطونها ستعامل بسرية أم لا . من الواضح أن هناك المزايا والعيوب لهذا المدخل ، فعلى سبيل المثال إذا كانت المعلومات ستعامل بسرية فسيكون الأعضاء أكثر صراحة وانفتاحاً مما لو عرفوا أن المعلومات ستكون مشاعة . فى المقابل معاملة المعلومات على أنها مشاعة يساعد على إيجاد مناخ منفتح وثقة ومجال لحل المشاكل . إذا اعتبرت المعلومات سرية فسوف يكون المستشار حذراً وسيكتب تقريره عن النتائج بأسلوب عام وبشكل لا يكشف مصدر المعلومات . ويمكن أن يطور جدول بنود الاجتماع من خلال استخدام بعض الوسائل الأخرى ، مثل اجتماع المجموعة التشخيصى أو من خلال المسح .

يبرز المستشار نتائج المقابلة فى شكل موضوعات ، وحينما يفهم الجميع هذه الموضوعات ترتب على حسب أهميتها والمواضيع ذات الأهمية القصوى تصبح جدولاً للاجتماع . أثناء الاجتماع تطفو معلومات من الأفراد ومعلومات من عملية المجموعة وهذه قد يتم فحصها أيضاً . تعمل المجموعة - إذن - على مجموعتين من البنود : بنود الاجتماع ، والبنود التى تظهر من تفاعلات المشاركين .

ومع مناقشة المشاكل المهمة يتم تحديد البدائل للتنفيذ . وعموماً يتضمن اجتماع بناء الفريق تقرير خطوات التنفيذ لعلاج المشاكل وتحديد وقت مستهدف لـ : "من سيعمل ماذا ؟ ومتى؟" .

تتطلب بعض أنواع جلسات بناء الفريق تخصيص وقت لطرق حل المشكلة وطرق التخطيط وتحديد الأهداف وترتيبات حل النزاع وما شابه . تنشأ هذه الأنشطة الخاصة كاستجابة للحاجات المطلوبة الموضحة أو المذكورة من قبل المجموعة . وعادة ما يقوم المستشار بعمل مدخلات فكرية (كمحاضرات قصيرة) أو ترتيب الوضع بحيث يتم التركيز على مشكلة أو عملية معينة . ويمكن طرح مجموعة من التمارين على مدى

اجتماعات الثلاثة أيام اعتماداً على المشاكل المتعرف عليها وظاهرة المجموعة التي تخرج إلى حيز الوجود .

يوحى الشكل (١/٩) أن جلسات بناء الفريق يمكن أن توجه لحل مشكلة إنجاز المهمة وفحص وتطوير العلاقات ما بين الأفراد أو إدارة ثقافة المجموعة والعمليات ، وقد تكون إحدى هذه المواضيع السبب الرئيسي لعقد اجتماع بناء الفريق . على سبيل المثال افترض أن الاجتماع مخصص كجلسة لحل مشكلة فحص التأثير على الفريق الناتج من إضافة مهمة جديدة كمتطلبات عمل ، وحتى في هذه الحالة سوف يُخصص جزء من الجلسة للتفكير في كيفية أداء الفريق نحو حل مشاكله ، وهذا يعنى نقد عمليات المجموعة . بهذه الطريقة يصبح الفريق أكثر فاعلية على مستوى المهمة والعملية معاً .

يضع ريتشارد بكهارد (Richard Beckhard) في قائمة أربعة من الأسباب الرئيسية التي تدعو لاجتماعات الفريق خلاف تبادل المعلومات وذلك حسب أهميتها وهي :

- ١ - لتحديد الغايات أو الأولويات .
- ٢ - لتحليل طريقة أداء العمل وتوزيعه .
- ٣ - للنظر في طريقة عمل المجموعة وعملياتها مثل (المعايير واتخاذ القرار والاتصالات) .
- ٤ - لفحص العلاقات بين الأفراد الذين يقومون بالعمل .^(٨)

ويلاحظ بكهارد أن كل البنود الأربعة تغطي في جلسة بناء فريق واحدة ولكن من اللازم أن يكون الهدف الرئيسي واضحاً ومقبولاً من الجميع . ومن المهم بوجه خاص أن يكون القائد والمستشار متفقين على الهدف الرئيسي . وكثيراً ما تكون لدى المستشار قائمة أوليات للبنود والتي تكون عكس النقاط الأربعة المذكورة - من العلاقة بين الناس كالأكثر أهمية إلى طريقة عمل الناس مع بعضهم البعض ، كثنائي أكثر أهمية إلى العمل نفسه ومن ثم إلى الغايات والأولويات كالأقل أهمية . عدم الاتفاق على الأهداف الرئيسية يؤدي إلى ضياع الجهود وعمل غير منتج وجلسات بناء فريق محبطة . ونحن نتفق مع بكهارد حينما يقول إن المستشار يجب أن يساعد في تنفيذ أهداف المجموعة لتلك الجلسة لا تنفيذ أهدافه .

اعتمد بيل وروسنزوج (Bell and Rosenzweig) بشكل مكثف على ورش عمل بناء الفريق لبرنامج تطوير المنظمات فى منظمة حكومة محلية وخرجا بالتقييم التالى :

هدتنا تجربتنا إلى خلاصة مبدئية بأن بعض الأفكار البسيطة سبباً وراء النجاح وهى بالاسم ما يلى :

- ١ - اجمع الناس المناسبين لـ
- ٢ - فترة زمنية طويلة بدون انقطاع
- ٣ - للعمل على المشاكل ذات الاولوية أو الفرص التى
- ٤ - حددوها بأنفسهم ويجرى العمل على حلها
- ٥ - بطرق رُتبت لزيادة احتمال
- ٦ - إيجاد حلول واقعية وخطط للتنفيذ
- ٧ - تطبق بحماس
- ٨ - وتتابع لتقييم المتحقق مقارنة بالمتوقع .^(٩)

يلق المؤلفان على الطبيعة العامة لجلسات بناء الفريق على النحو التالى :

وصلنا إلى قناعة تامة بأن جهود التطوير الأولية يجب أن تكون موجهة للمهمة بدلاً من التركيز على العلاقات بين الأشخاص . وعادة ما تكون أسلم وأقل مقاومة وأكثر ملاءمة من حيث المشاكل والفرص التى تم تحديدها من قبل العميل . كنا ننحو ألا نركز على بناء الفريق من حيث هو ، بل وجدناه يظهر كنتاج طبيعى فى تعلم حل المشاكل جماعياً . وعلى كل نحن لانتقضى مواضيع العلاقات ما بين الأفراد أو عدم فاعلية الفريق إذا كانت تقف فى وجه حل المشاكل بشكل فعال وكفء .^(١٠)

عندما ينخرط الفريق فى أنشطة حل المشكلة الموجهة نحو إنجاز المهمة ، فإن أعضاء الفريق يبنون شيئاً ما سوياً . ويبدو أن القيام ببناء شىء ما سوياً يؤدي أيضاً إلى بناء روح الزمالة والتضامن والتماسك . ومحتويات بناء الفريق الأساسية هى نفسها الخطوات الثمانى التى تم تحديدها من قبل بيل وروسنزوج .

فى عملنا الاستشارى سميناً هذه الجلسات «ورش عمل بناء الفريق لحل المشاكل» بحيث تكون إشارة واضحة لنا وللعميل بأن بناء فريق فعال وحل المشاكل ذات الأولوية هو ، العمل الأساسى لنا . نحن نعتبر تدخلات بناء الفريق لحل المشاكل حجر الزاوية فى تقنية تطوير المنظمات .

وهنا مثال توضيحي لبرنامج بناء الفريق قد يكون مفيداً: قررت الإدارة العليا فى منظمة شبه حكومية بشكل جماعى بأنها فى "حاجة للمساعدة لنصبح أكثر توجهاً نحو الغايات وأكثر فاعلية" . قامت المنظمة بمقابلة عدد من المستشارين واختارت واحداً من هؤلاء المستشارين بحيث شعر الرئيس التنفيذى والفريق بأكمله بأنه مناسب لهم ولنظمتهم ولمشاكلهم . وخلال الاجتماع شرح المستشار عملية بناء الفريق وحل المشاكل وكيف يمكن أدائها ، وماذا يتوقع من المستشار ومن الفريق . وتم توجيهه أسئلة وتمت الإجابة عليها وتم تحديد التوقعات المتبادلة .

قام المستشار بعد ذلك بعمل لقاءات فردية لجميع أعضاء الفريق لتفهم نقاط القوة والضعف لدى الفريق والمنظمة ، وعند الانتهاء من عمل المقابلات قام المستشار بلقاء الرئيس التنفيذى وزوده بنظرة عامة عن نتائج المقابلات . قام المستشار بالحديث عن المواضيع بشكل يحافظ على السرية مستحثاً ردة فعل الرئيس التنفيذى التى كانت متفقة مع التشخيص . دعونا نوضح لماذا أضفنا هذه المرحلة على الرغم من أن ليس كل ممارسى تطوير المنظمات يعطون نظرة أولية لرئيس الفريق . لقد أضفنا هذه المرحلة لعدة أسباب : حتى لايفاجأ القائد (ويتخذ وضعاً دفاعياً) فى الاجتماع الأول لبناء الفريق ، لينذر القائد مقدماً إذا كان ينظر إليه على أساس أنه "مشكلة" ، لقياس مدى استعداد القائد لمواجهة المشاكل المحددة ، وحتى يُدرب القائد ليكون جاهزاً ليتصرف بشكل بناء حيال المشاكل . ليس مسموحاً للقائد تحويل المشاكل أو إبعاد المشاكل من قائمة جدول الأعمال . هذه المرحلة مفيدة من وجهة نظرنا لأنها تساعد على بناء أساس الثقة والانفتاح بين العميل والمستشار . (لقد تم إخبار الفريق بأن هذه المرحلة ستحدث) .

الحدث التالي كان الاجتماع الأول والمستمر لمدة يوم كامل خارج نطاق العمل وعلى أساس ورشة عمل . افتتح الرئيس التنفيذي الاجتماع بملاحظات تترسى مناخاً إيجابياً وبناءً ، ثم قدم المستشار بعد ذلك نقاط القوة ومجالات المشاكل التي ظهرت له في المقابلات وطلب تصنيف المشاكل من حيث أهميتها ودرجة إلحاحها إلى حد قضاء بقية اليوم في استكشاف المشاكل الثلاث ذات الأولوية الملحة ، وتطوير مراحل تنفيذية لحل هذه المشاكل . عُقدت أربعة اجتماعات متتالية طول كل منها يوم واحد بشكل متقطع بينها ثلاثة أو أربعة أسابيع حتى تم الانتهاء من جدول الأعمال . أعطى هذا الجدول وقتاً كافياً بين الاجتماعات لتطبيق الخطوات التنفيذية وفي نفس الوقت إبقاء مستوى التحرك والحافزية عالياً . وقرر الفريق في الاجتماع الخامس عقد اجتماعات ربع سنوية لمتابعة التقدم الحاصل ، ولمواجهة وحل المشاكل الجديدة . وعُقدت ثلاثة اجتماعات بحضور المستشار والاجتماعات اللاحقة بدونه . تمثل هذه مثلاً لعملية تدخل بناء الفريق كأنشطة وأحداث متتالية .

هناك عرض ممتاز لبناء الفريق كعملية نجده في كتاب وليم دير (William Dyer) **بناء الفريق : المواضيع والبدايات** Team Building : Issues and Alternatives حيث يصف دير أن بناء الفريق كعملية تجميع معلومات وتشخيص تخطيط تنفيذ وعملية تصرف تتم من قبل فرق العمل التام . ويقول عن العملية :

واحد من الافتراضات المتعلقة بالفرق في المنظمة أن الموارد متاحة في الأفراد في وحدة العمل ، حيث لديهم المقدرة للتعامل مع الأسئلة أعلاه [المواضيع المتعلقة بانخفاض الأداء] والمشاكل وراء هذه الأسئلة ، إذا ما أُتيح لهم الزمن والحرية المطلوبين للعمل بصدق لإيجاد الحلول . عملية تطوير الفريق في معناها الحقيقي هي خلق الفرص للناس ليكونوا مع بعض للمشاركة في اهتماماتهم وأفكارهم وخبراتهم ، ولبدء العمل سوياً لحل مشاكلهم والوصول إلى الغايات المشتركة .^(١١)

الوحدات الأساسية للمنظمة هي الفرق ، والوحدات الأساسية لتطوير المنظمات هي بناء الفريق .

تدخلات استشارات العمليات :

يشبه نموذج استشارات العمليات تدخلات بناء الفريق ويختلف معه من حيث إن الأول يركز أكثر على التشخيص وتفهم أحداث العملية ، إضافة إلى ذلك هناك تركيز على المستشار لكي يكون أقل توجيهاً وأقل أسئلة حينما يعمل مع المجموعة لحل مشاكلها .

تمثل استشارات العمليات مدخلاً أو طريقة للتدخل في نظام قائم ، وعصب هذا المدخل هو أن طرفاً ثالثاً ماهراً (المستشار) يعمل مع الأفراد والمجموعات لمساعدتهم للتعلم عن العمليات الإنسانية والاجتماعية لكي يصبحوا قادرين على حل المشاكل الناشئة من أحداث العملية . هذا المدخل موجود منذ فترة طويلة ، ومعظم الممارسين يعملون وينطلقون من هذا الأساس . قام إدجر شاين (Edger Schien) بتجميع الممارسات المتباينة وأساسيات عملية الاستشارة في شكل شمولي واضح ومتناسك ^(١٢) ، كما قام شاين أيضاً بوصف دور عملية الاستشارة في تطوير المنظمات .

تتكون استشارات العمليات من تدخلات متعددة وليست شيئاً واحداً يعمله المستشار . الغاية العظمى لعملية الاستشارة وضّحها شاين على النحو التالي :

وظيفة استشارات العمليات هي مساعدة المنظمة على حل مشاكلها الذاتية عن طريق جعلها مدركة للعمليات التنظيمية والنتائج المترتبة عليها والآليات التي يمكن التغيير عن طريقها . يساعد استشاري العمليات المنظمة على التعلم من التشخيص الذاتي والتدخل الذاتي . والاهتمام النهائي لاستشاري العمليات هو قدرة المنظمة أن تعمل لنفسها ، ما فعله هو من أجلها . وبينما ينصب اهتمام المستشار العادي على تمرير المعرفة ، في عملية استشارات العمليات ينصب اهتمام الاستشاري على تمرير المهارات والقيم ^(١٣) .

بعض العمليات التنظيمية المهمة على وجه الخصوص هي الاتصالات ودور ووظائف أعضاء المجموعة وحل مشاكل المجموعة واتخاذ القرار ومعايير المجموعة ونموها والقيادة والسلطة والتعاون بين المجموعات والمنافسة ^(١٤) . يعمل استشاري العمليات مع المنظمة عادة في شكل فرق ، ويساعدهم على تطوير المهارات اللازمة لحل المشاكل التي تظهر .

يصف شاين أنواع التدخلات التي يعتقد أن على استشاري العمليات أن يؤديها :

١ - تدخلات وضع الأجندة المكونة من :

- أسئلة توجه الانتباه إلى مواضيع التداخل الشخصية .

- فترات تحليل العمليات .

- مراجعة الأجندة وإجراءات الاختبار .

- الاجتماعات المخصصة لعملية التداخلات الشخصية .

- المدخلات الفكرية لمواضيع التداخلات الشخصية .

٢ - ملاحظات التغذية العكسية أو البيانات الأخرى المكونة من :

- تغذية عكسية إلى المجموعات خلال تحليل العمليات أو خلال أوقات العمل الرسمي .

- تغذية عكسية إلى الأفراد بعد الاجتماعات أو بعد جمع البيانات .

٣ - تدريب أو نصح الأفراد (انظر النقاش لاحقاً) .

٤ - الاقتراحات الهيكلية .

- ما يخص عضوية المجموعة .

- ما يخص الاتصالات أو نسق التفاعلات .

- ما يخص توزيع العمل والمسؤوليات وتحديد خطوط السلطة .^(١٥)

في تقدير شاين أن استشاري العمليات في الأغلب يقوم بالتدخلات بنفس الترتيب: وضع الأجندة والتغذية العكسية للملاحظات ، أو معلومات أخرى والنصح والتدريب ، وفي الأقل ، الاقتراحات الهيكلية . بعض التوصيات المحددة كحلول لبعض المشاكل الكبيرة لا يتم تضمينها نظراً لاعتقاد شاين أن مثل هذه التدخلات تتعارض مع القيم وراء نموذج استشارات العمليات كون المستشار يتصرف كخبير وليس كمورد^(١٦) .

في **التدخلات الإرشادية والتدريبية** والتي يمكن النظر إليها على أنها جزء من استشارات العمليات أو كمجموعة تدخلات في حد ذاتها ، يوضع المستشار في دور الاستجابة لبعض الأسئلة من المجموعات أو الأفراد مثل : "ماذا تعتقد أنه على أن أفعل في هذا الوضع لتحسين أدائي ؟" "والآن حيث يمكنني رؤية بعض المواقع للتحسين ، كيف أستطيع أن أغير سلوكي ؟" .

يرى شاين أن دور المستشار فى الأوضاع التدريبية والإرشادية هو على النحو التالى : "يصبح دور المستشار حينئذ إضافة بدائل إلى تلك التى قدمها العميل ، وأيضاً مساعدة العميل على تحليل التكلفة والفائدة للبدايل التى تم ذكرها^(١٧) . وبذا حين يقوم المستشار بتقديم النصح للأفراد أو المجموعات يستمر فى التأكيد على أن التحسين الحقيقى والتغير فى السلوك يبقى ذلك الذى يقرره العميل . يقوم المستشار بدور المرأة بإعطاء تغذية عكسية دقيقة والاستماع إلى البدائل وتقديم بدائل جديدة (عادة من خلال أسئلة مصممة لتوسيع أفق العميل) ، ولمساعدة العميل على تقييم جدوى البدائل ومعناها ومدى مناسبتها .

التطابق الرئيسى بين نظريات النصح والإرشاد ونظرية استشارات العمليات أشار إليه شاين : "فى كلتا الحالتين من الضرورى مساعدة العميل على تحسين قدرته على ملاحظة ومعالجة البيانات بنفسه ومساعدته حتى يتمكن من أن يتعلم من التغذية العكسية ولمساعدته ليصبح مشاركاً نشطاً مع الناصح المستشار فى تحديد وحل مشاكله بنفسه"^(١٨) .

مدخل الجشتالت لبناء الفريق :

من أشكال بناء الفريق التى تركز على الفرد وليس المجموعة هو مدخل الجشتالت لتطوير المنظمات . وأكبر المدافعين عن هذا التوجه هو ستانلى هيرمان (Stanley Herman) الذى كان إدارياً ومستشاراً لتطوير المنظمات^(١٩) . يعتمد هذا المدخل على شكل من المعالجة النفسية طُوِّر بواسطة فريدريك بيرلس (Frederick Perls) وأسماها معالجة الجشتالت . تعتمد معالجة الجشتالت على الاعتقاد بأن الأفراد يعملون كمجموعة ، كل كائن حى تام ، وكل شخص لديه خصائص إيجابية وسلبية يجب أن يسمح لها بإظهار نفسها . ويقع الأفراد فى مشاكل عندما يجزأون وعندما لا يقبلون أنفسهم بشكل كامل وعندما يحاولون الاستجابة لطلبات الآخرين بفعل "ما يجب" أكثر من أن يكونوا أنفسهم . يصف روبرت هارمان أهداف معالجة الجشتالت على إنها الوعى والتكامل والنضج والأصالة وضبط الذات وتغيير السلوك^(٢٠) . أساساً على الشخص أن يتعايش مع نفسه وأن يتحمل مسؤولية تصرفاته ويجب أن يحيا ويعيش فى لحظته ويجب أن يترك محاولة حجب الوعى والأصالة وماشابهه بالسلوك الضار .

يطبق ستانلى هيرمان توجه الجشتالت فى تطوير المنظمات خاصة عندما يتعامل مع العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين وبناء الفريق . والهدف الرئيسى هو جعل الفرد أكثر قوة وثقة وأكثر التصاقاً بأحاسيسه الذاتية ، وبناء فريق أفضل يمكن أن يكون نتاج ذلك ولكنه ليس المحصلة الأساسية المطلوبة وفى ذلك يقول هيرمان :

هدفى ليس هو تقديم تعليمات لجعل ثقافة المنظمة أكثر أماناً ورحابة للفرد ، ولكن الهدف هو مساعدة الفرد على إدراك وتطوير وتجريب كفاءته ومقدرته الكامنة للتعامل مع المنظمة أيّاً كان وضعها الحالى . إضافة إلى ذلك ، أنا أفضل أن أشجعه على اكتشاف احتياجاته المتميزة ومقدرته على التأثير لتحقيق هذه الاحتياجات^(٢١) .

لعمل ذلك يجب على الأفراد أن يكونوا قادرين على التعبير عن شعورهم بشكل تام إيجاباً وسلباً ، بحيث "يتلمسون" موقعهم من المواضيع وعلاقاتهم مع الآخرين ومع أنفسهم . ويجب على الأفراد أن يتعلموا الصبر فى التعامل مع الآخرين والثبات إلى النهاية بدلاً من كبت الأحاسيس السلبية أو إنهاء المعاملة قبل وقتها ، ويجب على الأفراد أن يتعلموا كيفية التعامل مع التناقضات داخل أنفسهم مثل : نقاط القوة والضعف والتوجه الديمقراطي والأتوقراطي .

يحث ممارسو الجشتالت لتطوير المنظمات الأفراد للتعبير عن الشعور السلبى والإيجابى والمحافظة على التعاملات وترتيب التمارين التى تساعد الأفراد على أن يكونوا على وعى بماذا يريدون من الآخرين ، وأيضاً تدفع نحو الأصالة للجميع . وعلى الرغم أن الممارسين يعملون فى وضع مجموعة إلا أنهم يركزون بشكل أساسى على الأفراد .

استخدام التوجه الخاص بالجشتالت فى تطوير المنظمات ليس منتشرأً بشكل واسع ، وهناك كتاب ممتع لهيرمان وكورنيش (Herman and Korenich) يعطى إطاراً نظرياً وأمثلة وتمرين للجشتالت فى تطوير المنظمات ، وهذا التدخل قد يصبح ذا استخدام واسع فى تطوير المنظمات^(٢٢) .

نحن متأرجحون نوعاً ما فيما يخص توجه الجشتالت فى تطوير المنظمات . فمن جانب إعداد الأفراد فإن حسن الأداء فى وظائفهم مطلب سام وهدف يستحق الدعم .

ومن الجانب الآخر هذا تدخل ذو "عمق" ونوع قد لا يرغب الأفراد في تعريض أنفسهم له وربما يعتقدون أنهم أجبروا على وضع علاجى يرغبون في تفاديه . شئ واحد مؤكد: أن بناء الفريق باستخدام توجه الجشتالت يجب ألا يستخدم إلا بواسطة ممارسين مدربين على هذه الطريقة .

الأساليب والتمارين المستخدمة فى بناء الفريق :

هناك عدد من الأساليب والتمارين التى تستخدم فى بناء الفريق لمساعدة الفريق فى أدائه وللتصدى لبعض المواضيع الشائكة . هذه أساليب وتمارين مفيدة وفعالة لتنظيم أنشطة الفريق وطاقاته للوصول إلى فهم للمواضيع واتخاذ تصرفات صحيحة . وقبل استخدام هذه الأساليب لا بد أن يتم تشخيص دقيق للتأكد من أن الأساليب مناسبة . وجلسات بناء الفريق تشتمل على كثير من هذه الأساليب والتمارين .

أسلوب تحليل الدور :

يصمم تدخل أسلوب تحليل الدور (RAT) (Role Analysis Technique) (*) لتوضيح توقعات الدور والتزامات أعضاء الفريق لتحسين فاعلية الفريق . يقوم الأفراد فى المنظمات بعدة أدوار متخصصة ، حيث يتصرفون وفق سلوكيات معينة . ويساعد هذا التقسيم للعمل على تحسين أداء المنظمة ، وعادة لا يكون لصاحب الدور فكرة واضحة عن التصرفات التى يتوقعها الآخرون منه ، وبالمقابل ماذا يستطيع أن يفعل الآخرون لصاحب الدور للقيام بدوره على الوجه الأكمل . طور كل من اشور دايال و جون ثوماس (Ishwar Dayal and John M.Thomas) أسلوباً لتوضيح أدوار الإدارة العليا لمنظمة حديثة فى الهند (٢٣) ، وهذا الأسلوب مناسب للفريق الحديثة خاصة ، وربما أيضاً للفريق التى يكون فيها الدور غير واضح وهناك خلط . هذا التدخل مبنى على أساس الاعتقاد بأن الإجماع على متطلبات الدور لأعضاء الفريق المكونة من بناء مشترك للمتطلبات من كل المهتمين بالأمر ، يؤدى إلى سلوك مرض ومنتج للجميع . أطلق ثوماس ودايال على هذا النشاط مسمى "أسلوب تحليل الدور" .

(*) يفضل زميلنا شارلز هيسفورد (Charles Hosford) استخدام عملية تحليل الدور (RAP) لهذا الإجراء .

فى سلسلة من الخطوات المرتبة يقوم صاحب الدور ومع أعضاء الفريق بتوضيح وتحديد متطلبات الدور ، والدور تحت الإيضاح يسمى "الدور المحورى" . وفى المنظمة الجديدة قد يكون من المستحسن عمل تحليل للدور لكل من الأدوار الرئيسية .

تشتمل **الخطوة الأولى** على تحليل الدور المحورى الذى يبادئ به الفرد صاحب هذا الدور . الدور وموقعه فى التنظيم ومبررات وجوده ومساهمته فى تحقيق أهداف المنظمة ، يتم فحصها جميعاً مع المهام المتعلقة بالوظيفة . يتم كتابة المهام الخاصة والسلوكيات فى قائمة على سبورة وتتم مناقشتها بواسطة كل أعضاء الفريق . وتتم إضافة بعض السلوكيات أو حذفها حتى تصل المجموعة وصاحب الدور إلى قناعة أنهم وضحو الدور تماماً .

الخطوة الثانية هى فحص توقعات صاحب الدور من الآخرين ، حيث يقوم صاحب الدور بوضع توقعاته من الآخرين التى تؤثر بشدة فى أدائه ، ثم تتم مناقشة هذه التوقعات وتعديلها والإضافة عليها إلى أن يتم الاتفاق عليها من قبل المجموعة كلها .

الخطوة الثالثة تشمل التوسع فى مناقشة توقعات الآخرين والسلوكيات المطلوبة من صاحب الدور المحورى ، حيث يوضح أعضاء المجموعة ماذا يريدون ويتوقعون من صاحب الدور المحورى ؟ توقعات الآخرين تتم مناقشتها وتعديلها والاتفاق عليها بين المجموعة وصاحب الدور المحورى .

كخلاصة لهذه الخطوة يقوم صاحب الدور الرئيسى بكتابة ملخص عن الدور كما تم توضيحه وهذا يسمى "صورة الدور" تم الحصول عليها من المناقشة فى الخطوات من (١ إلى ٣) ويصف توماس ودايال صورة الدور كما يلى: تتكون من (أ) مجموعة من الأنشطة مصنفة كعناصر إلزامية وأخرى اختيارية فى الدور ، (ب) والتزامات الدور لكل دور آخر فى منظومته ، (ج) و توقعات هذا الدور من الآخرين فى منظومتهم . ومن منظور شامل يعطى هذا فهماً كاملاً "لجال دور" كل فرد (٢٤) .

تراجع صورة الدور المكتوبة مراجعة سريعة قبل أن يتم تحليل دور محورى آخر . وتشكل اللحة الموجزة للأدوار المقبولة أنشطة الدور لصاحب الدور المحورى .

هذا التدخل ليهدد أحداً وله مردود عال . وغالباً لا يتم فحص الطلبات والتوقعات والالتزامات المتبادلة بين أعضاء المجموعة المعتمدة على بعضها البعض أبداً . ويتساءل كل صاحب دور "لماذا لا يقوم هؤلاء الناس بما يجب أن يقوموا به" ، فى حين أن الحقيقة هى أن كل صاحب دور يؤدى ما يعتقد أنه واجبه . التحليل التعاونى للدور والتعريف من قبل أعضاء مجموعة العمل لا يساعد على توضيح من يجب عليه عمل ماذا فحسب ، ولكن يؤكد الالتزام بالدور متى ما تم توضيحه .

من واقع خبرتنا يمكن أن يقصر هذا الإجراء إذا كانت هناك رؤية مستقبلية واضحة وتفهم للأنشطة الحالية لأصحاب الأدوار . على سبيل المثال إذا كانت واحدة من المشاكل التى تواجه منظمة هى الخلط حول واجبات مجلس الإدارة والمدير التنفيذى ، يمكن للتسلسل التالى أن يكون إيجابياً وفعالاً ، وهذا حدث فعلاً فى وضع ورشة عمل تشمل مجلس الإدارة والمدير والمؤوسين المهمين فى واحدة من لقاءات بناء الفريق .

- ١- والمجلس ينصت قام المدير وأعضاء الطاقم الإدارى بمناقشة السؤال التالى : "إذا كان المجلس يعمل بشكل فعال تماماً فماذا سيكونون فى الحقيقة يفعلون ؟"
- ٢- وخلال هذا النقاش تظهر الاستجابة على سبورة أو ورقة صحيفة كبيرة ويتم تسجيل الاختلافات .

- ٣- وبعد (٤٥) دقيقة يتم تعديل القائمة على أساس إجماع المجموعة ككل .
- ٤- ويتم تكرار الإجراء ولكن فى هذه المرة يستمع المدير ، بينما يناقش أعضاء المجلس وأفراد الطاقم السؤال التالى : "إذا كان المدير يعمل بشكل فعال تماماً فماذا عساه أن يفعل ؟" مرة أخرى توضح الاستجابات ليراهها الكل خلال النقاش . ثم بعد ذلك يعلق المدير ، ثم تقوم محاولة للإجماع .

وكما فى طريقة الأسلوب الأطول يساعد هذا الإجراء على توضيح توقعات والتزامات الدور ، ويؤدى فى عديد من الأحيان إلى تحول مهم فى شبكة أنشطة مجموعة الإدارة بما فى ذلك المجلس . على سبيل المثال رأينا هذا الإجراء يؤدى إلى تحول فى أنشطة المجلس لتصبح وضع سياسات عامة بدلاً من الأداء المتعارض بالتدخل فى مشاكل العمل اليومي ، وتفويضاً للمهام للمدير وللطاقم .

تمرين الاعتمادية المتبادلة :

يعتبر تمرين الاعتمادية المتبادلة مفيداً كيتدخل إذا أوضح أعضاء الفريق رغبتهم بتحسين التعاون فيما بينهم وفيما بين وحداتهم . هذا التمرين مفيد أيضاً لمساعدة الأفراد على معرفة بعضهم بشكل أحسن ، وأيضاً لإبراز المشاكل المخفية التي تُفحص قبلاً وكذلك تزويد معلومات مفيدة عن التحديات الحالية التي تجرى مواجهتها في مواقع مسئولية أخرى .

يمكن تنظيم تمرين الاعتمادية المتبادلة على النحو التالي ، علماً بأن الوسيط يمكن أن يبتكر طرقاً أخرى . وينجح هذا التمرين جيداً في حدود عشرة أفراد ولكنه يصبح معيقاً ومكلفاً من حيث الوقت إذا تم انخراط أكثر من عشرة . دعونا نفترض أن العشرة أفراد في الإدارة العليا في منظمة متواجدين .

١ - يُنشأ صفان مستقيمان يتكون كل منهما من خمسة أفراد ويقابل بعضهم البعض . يجلس كل شخص مقابل شخص آخر مع ترك مسافة كافية بين الأجواز لمنع عدم التركيز ؛ لذلك الأفراد (١،٢،٣،٤،٥) يجلسون مقابل الأفراد (٦،٧،٨،٩،١٠) الشخص رقم (١) يقابل الشخص رقم (٦) ، والشخص رقم (٢) يقابل الشخص رقم (٧) وهكذا .

٢ - باستخدام أوراق المهام لأخذ ملاحظات كما يوضح ذلك الشكل رقم (٩/٢) ، يطلب من الأشخاص المتقابلين أن يسألوا بعضهم البعض عن الاعتمادية المتبادلة المهمة بين أعمالهما أو وحداتهما . كذلك يطلب منهما سؤال بعضهما البعض عن ماهو الشيء الذي يبدو أنه يؤدي بشكل جيد في الاعتمادية ، وما هي المعوقات الأساسية التي يلاحظونها ؟ . كما يطلب منهما وضع خطط تنفيذ متبادلة بنهاية المقابلة أو عمل مقابلة أخرى إذا كانت هناك حاجة .

شكل (٢/٩) مقابلات الاعتمادية المتبادلة

(لأخذ ملاحظات : لاستخدامك فقط)

الشخص الذى تجرى مقابلته

الوحدة

فضلا اسأل هذه الأسئلة :

ما هى أكثر اعتمادية متبادلة بين وحدتي أو (بين عملينا) ؟

ما هو الشيء السائر بشكل جيد على وجه الخصوص ؟

المعوقات الحالية والمحتملة ؟

هل هناك أى خطط أخرى لعمل لقاءات أخرى

فصل الحوار ليتناسب مع ظروفك ، على سبيل المثال إذا كان هناك اعتماد

متبادل بسيط تعلم بعض الأشياء عن أعمال الآخرين وهكذا .

٣ - مع نهاية العشر دقائق يتم سؤال الأفراد الذين فى صف واحد للانتقال وذلك بتحريك كرسى واحد فى الصف ، بحيث يتحرك الشخص رقم (١) إلى مكان الشخص رقم (٢) والشخص رقم (٢) يتحرك إلى مكان جلوس الشخص رقم (٣) وهكذا ، والشخص رقم (٥) يتحرك من نهاية الصف إلى مكان الشخص رقم (١) . (الأشخاص رقم (٦) إلى (١٠) يظلون فى أماكنهم ، فقط الصف الأول يتحرك) .

٤ - بعد أن تنتهى الجولة الأولى من المقابلات الخمس تأخذ المجموعة استراحة وبعدها يقوم الأشخاص فى كل صف أو كل اثنين من بينهم بسؤال بعضهم البعض وهذا يتطلب سلسلة أخرى من خمس فترات للمقابلات حيث يجلس شخص واحد خارجاً كل فترة .

وبما أن هناك عشرة أشخاص منخرطين يجب على كل شخص أن يقابل التسعة الآخرين لما مجموعه (٩٠) دقيقة من المقابلات فى حدود ساعتين للتمرين ككل . ويرى المشاركون أن العملية مرهقة ولكنها بأكثر من وجه منعة وإيجابية ، كما يذكر المشاركون بعد الورشة حدوث متابعة كبيرة .

واضح أن هذا التمرين يتطلب تعاون المشاركين ويفترض عدم وجود صراع ، حيث أن أوضاع الصراع تتطلب تنظيمًا مختلفًا ووقتًا أطول .

وهناك نسخة مخففة من هذا الأسلوب يمكن استخدامها في مجموعة كبيرة من (٦٠) شخصاً ، مثلاً إذا وضعت في مجموعات من عشرة أشخاص يقابلون بعضهم البعض ، وكل منهم لديه سؤال مختلف . على سبيل المثال في كل عنقود من عشرة أشخاص يُعطى كل شخص من واحد إلى عشرة أسئلة مختلفة ، ويقابل كل واحد منهم الخمسة المقابلين في الصف الآخر . ومن خلال الإجراء بسؤال الأشخاص في صف التحرك مسافة كرسى واحد في وقت فاصل محدد . والأشخاص الذين يتحركون يأخذون أسئلتهم معهم .

بعد الانتهاء من المقابلات الخمس المجوزة يطلب من كل "المتخصصين" في سؤال واحد أن يجتمعوا سوياً وبذلك يتم تشكيل عشر مجموعات بسؤال الأشخاص الستة الذين لديهم نفس السؤال ليجتمعوا ويتبادلوا ما وجدوه . حيث إن الشخص رقم (١) من كل من المجموعات الستة يجتمع مع أصحاب نفس الرقم والأشخاص رقم (٢) يجتمعوا مع بعضهم وهكذا . تتبادل هذه المجموعات الجديدة المعلومات وتستخرج الأفكار وتعمل تقريراً للآخرين ، وهذا الإجراء أسلوب سريع لجمع البيانات بغرض التشخيص . (*)

أسلوب مفاوضة الدور :

حينما تكون أسباب عدم فاعلية الفريق هي سلوكيات الأفراد والتي لا يرغبون في تغييرها بسبب الخوف من فقدان النفوذ أو التأثير على الآخرين ، هناك أسلوب تم تطويره بواسطة روجر هاريسون (Roger Harrison) يسمى "مفاوضة الدور" ويستخدم باستمرار ويحقق مزايا كبيرة (٢٥) .

يتدخل أسلوب مفاوضة الدور مباشرة في علاقات النفوذ والسلطة والتأثير بين أفراد المجموعة . ويوجه مجهود التغيير نحو علاقات العمل بين الأعضاء ، ويتم

(*) نشكر هيرمان ريسنيك (Herman Resnick) على تعريفنا بهذا الأسلوب للمقابلات ، ونحن غير متأكدين من أصله .

تفادى الدخول فى بحث قبول أو رفض الأعضاء لبعضهم البعض ، و شعورهم الشخصى نحو بعضهم البعض ^(٢٦) .

هذا الأسلوب أساساً هو ترتيب مفروض للتحكم فى المفاوضات بين الأطراف ، بحيث توافق كل مجموعة كتابياً على تغيير سلوكيات معينة على أساس أن تغيير المجموعة الأخرى فى سلوكياتها فى المقابل ، وتكون هذه السلوكيات مرتبطة بالعمل . بشكل أكثر تحديداً أنا أطلب منك أن تغير بعضاً من تصرفاتك لأتمكن من تأدية عملى بشكل أكثر فاعلية وبالمقابل تطلب أنت منى أن أغير بعضاً من سلوكياتى بحيث تؤدى أنت عملك بشكل أكثر فاعلية . يوضح هاريسون أن الأسلوب يعتمد على الفرض الأساسى القائل "أن معظم الناس يفضلون اتفاق تفاوضى بدلاً من حالة عدم حل الصراع" ، وهم أى الناس مستعدون لاستثمار جزء من وقتهم وتقديم بعض التنازلات للوصول إلى حل ^(٢٧) .

يستغرق إعداد أسلوب مفاوضة الدور يوماً واحداً ، ويفضل اجتماعاً لمدة يومين يتبع بقاء بعد شهر . وسوف نقوم بتوضيح الخطوات كما حددها هاريسون ^(٢٨) ، الخطوة الأولى **خلفية العقد** ، حيث يقوم المستشار بتهيئة الوضع وإعداد القواعد المنظمة : نحن هنا ننظر الى سلوكيات العمل وليس إلى الشعور تجاه الناس ، كن دقيقاً فى تحديد ما الذى تريده من الآخرين أن **يكثروا من عمله** أو يعملوه بشكل أفضل ، أو يعملوه **بشكل أقل** أو يتوقفوا عن أدائه أو يحافظوا عليه ، كل التوقعات والطلبات يجب أن تكون **مكتوبة** ، ولا يوافق أحد على تغيير سلوكياته مالم يكن هناك تبادل ، بحيث يوافق الآخرون على التغيير أيضاً . يشتمل اللقاء على أفراد يتفاوضون فيما بينهم على أساس الوصول الى اتفاق **مكتوب** عن السلوكيات التى سوف يغيرها كل منهما .

الخطوة التالية هى **تشخيص الموضوع** . يقوم الأفراد بالتفكير فى كيف يمكن تحسين فاعلية أدائهم إذا غير الآخرون فى سلوكياتهم ، بعد ذلك يقوم كل فرد بتعبئة نموذج تشخيص للموضوع لكل شخص آخر فى المجموعة ، حيث يتم فى هذا النموذج توضيح ما الذى يريد من الآخرين أن **يكثروا من عمله** أو **يقللوا** أو **لا يغيروا** . يتم تبادل هذه الرسائل بعد ذلك بين الأفراد ، وكل رسالة تصل إلى فرد يتم كتابتها على السبورة أو أوراق الصحيفة حتى يتمكن الآخرون من رؤيتها .

الخطوة التالية هي تبادل التأثير أو فترة المفاوضة ، بحيث يتناقش اثنان من الأفراد حول أهم السلوكيات التي يرغبان من الآخرين تغييرها والتغيرات التي هم على استعداد للقيام بها بأنفسهما . التبادل مطلوب في هذه المرحلة : كل شخص مطالب بأن يعطى مثل ما يود أن يأخذ . وعادة ماتم هذه الخطوة بواسطة اثنين من الأفراد ، بينما يراقب الآخرون ، بعد ذلك تنقسم المجموعة إلى مناقشات ثنائية . و "تتكون عملية المناقشة من جهد متواصل من الجميع يعرض فيه الواحد : إذا عملت كذا سوف أعمل كذا . وتنتهي المفاوضات عندما تقتنع المجموعة ككل أنها سوف تتحصل مقابل ما سوف تعطى" ^(٢٩) . تكون كل الاتفاقيات مكتوبة وكل مجموعة تكون لديها نسخة ، وقد يتم طباعة النسخة لتوزيعها على المجموعة . خطوة التأثير المتبادل تنتهي عندما تكون الاتفاقات التفاوضية عملت وتمت كتابتها . ومن المستحسن عمل لقاء متابعة لتحديد ما إذا كانت الاتفاقات احترمت وتحديد تأثير الاتفاقات على الفعالية .

من وجهة نظرنا يعتبر أسلوب هاريسون في مفاوضة الدور أسلوباً فعالاً لإحداث تحسينات إيجابية حينما تكون القوة والسلطة مستخدمتين لاستمرارية وضع معين . لقد استخدمنا هذا الأسلوب بنجاح مع عدة مجموعات ، ووجدنا أن هذا التدخل أدى إلى تحسين أداء الفريق ، ويعتمد هذا الأسلوب على حقيقة أن الأفراد يجب أن يغيروا سلوكياتهم في العمل لكي يصبح الفريق أكثر فعالية .

تمرين مايعجب وما لايعجب :

يعتبر هذا التمرين ملائماً إذا كانت بيانات المقابلات توضح أن إحدى أوجه النقص في التفاعل بين الأعضاء هي قلة التعبير عن التقدير ، وكذلك تجنب ما يقلق وما يزعج . يمكن أن يكون هناك أكثر من شكل لتمرين مايعجب وما لايعجب ، ولكنه بشكل أساسي يمكن أن يعمل على النحو التالي :

١- يطلب الوسيط من كل عضو في المجموعة أن يكتب بإيجاز واحد إلى ثلاثة أشياء يقدرها في كل عضو في المجموعة .

٢- كما يسأل كل عضو لإيجاز واحد أو اثنين من الأشياء التي تقلقه أو تزعجه عن كل فرد والتي يمكن أن تتعارض مع الاتصالات وإنجاز العمل بشكل فعال وهكذا .

٣- مع هذه المهام يقوم المسئول بعمل بعض الاقتراحات مثل : « كن الحكم في أى المقلقات يجب ذكرها - هل ستكون مفيدة للعلاقة؟ للمجموعة؟ هل يمكن للشخص عمل أى شئ حيالها؟ هل من الأفضل الحديث بشكل منفرد مع الشخص؟ فى الجانب الإيجابى ذكر المقلقات فى وضعية الفريق يهين فرصاً للآخرين مما يشعرون به أو التزود بمفهوم آخر ، وبالمناسبة سيكون هناك وقت كافٍ لتمحيص الأمور إذا كان هناك سوء فهم .

٤ - يتم سؤال شخص للتطوع ليكون الشخص الأول الذى يستمع إلى أعضاء المجموعة ، ويقوم بعد ذلك أعضاء المجموعة بذكر ما يقلق وما يعجب فى التطوع ، وبعد أن يستمع التطوع إلى كل أعضاء المجموعة يبدأ بعد ذلك بالرد ، مع تشجيع الأسئلة الاستيضاحية فقط بعد أن يذكر كل شخص النقاط التى لديه .

٥ - بالمقابل ينصت كل عضو فى المجموعة عندما يحين دوره ، إما من خلال التطوع ليكون التالى أو من خلال الإجراء البسيط للتبادل باتجاه عقارب الساعة أو عكسها بدءاً من الشخص الأول .

أحد التنويعات فى هذا التمرين هو الطلب من كل عضو فى المجموعة أن يضع اسمه فى أعلى صحيفة من الورق يمكن طيها ، ثم عمل عناوين رئيسية فى أعلاها وهى : (١) ما يعجب ، (٢) وما يقلق (أو ما ينبغي أن يعمل بشكل مختلف أو ينظر فيه ... وهكذا) . توضح صحائف الورق على الجدران ويؤشر كل عضو بالقلم عليها موضعاً على كل واحدة ما يعجبه وما يقلقه . بعد أن يتم الانتهاء من الكتابة يطلب من متطوع بعرض صحيفته وقراءة البنود الخاصة بها بصوت عالٍ للمجموعة . يعتبر هذا الشكل مفيداً فى العادة ولكن الشكل الأول يسمح أكثر بعملية التفاعل وجهاً لوجه .

فى الحالات التى يمثل فيها عدم التقدير قصوراً خطيراً أكثر من المقلقات ، فالتركيز على التقدير وحده يمكن أن يكون تدخلاً إيجابياً وقوياً فى حياة المجموعة ، وعندما يتم استخدام جزئية المقلقات فإن محاضرة صغيرة من الوسيط عن التغذية العكسية البناءة تصبح أمراً مرغوباً ، وإذا كان هناك نزاع كبير فى المجموعة فتمرين أكثر تنظيماً ، مثل أسلوب مفاوضة الدور يكون ملائماً .

الاستجلاء المقدّر :

التدخل الأشمل من تمرين "ما يعجب وما يقلق" هو الاستجلاء المقدّر الذي تم تطويره بواسطة فرانك بارت ودافيد كوبرايدر (Frank Barrett and David Cooperrider) كما تم تعديله بواسطة جرفيس بوش (Gervase Bushe) ، وكما تم شرحه في الفصل السابع ، يقوم هذا التدخل الرئيسي على التوكيد أن المنظمة « هي عبارة عن معجزة تحتضن » بدلاً من "أنها مشكلة تحتاج إلى حل" ^(٢٠) . وبينما تطورت التدخلات ، فإن المستشار والباحثين مازالوا يتعاملون مع هذا الأسلوب . التدخل الرئيسي هو أساساً عبارة عن مقابلات ، ثم مناقشات في مجموعات صغيرة أو اجتماعات موسعة في المنظمة تركز على الأسئلة التالية :

- ١ - ماهي الأوقات التي تعتبر أوج القمة في حياة المنظمة "عندما يشعر الناس أنهم الأكثر حياة و طاقة والأكثر التزاماً وتحقيقاً لذاتهم بانخراطهم" ؟
- ٢ - ماهي القيم التي يقدرها أفراد الطاقم بشدة "في أنفسهم ومهامهم والمنظمة ككل" ؟
- ٣ - وحيث ظهر تميز "ماهي العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمية ومناهج القيادة والأنظمة والقيم . وهكذا) التي مكنت من تحقيق التميز" ؟
- ٤ - ماهي "الاحتمالات المهمة الكامنة في المنظمة" التي تشير إلى "احتمالات واقعية لمنظمة أفضل بعد ؟" ^(٢١) .

على الرغم من حماس الباحثين حيال مساهمات الاستجلاء المقدّر في الأوضاع الدفاعية عند المجموعات وبين الأفراد ، إلا أننا نود أن ننبه إلى أن التدخل "يمكن أن يصبح شريكاً متمتعاً في تفاعل المجموعة" ^(٢٢) . وأحد الجوانب الأساسية التي يولدها المنهج هذا هو أنه يوجه اهتمام المستشار والعميل إلى نقاط القوة في المنظمة وأعضائها ^(٢٣) .

خريطة المسؤولية :

في فرق عمل يتم اتخاذ القرارات وتوزيع المهام ويحقق الأفراد والمجموعات الصغيرة المهام ، وهذا أمر سهل وصفه على الورق ولكن في الحقيقة قرار قيام شخص

بعمل شيء ما هو عملية أكثر تعقيداً مما يمكن تصوره ، وذلك نظراً لوجود عدد من الأفراد يهتمهم الأمر حتى ولو كان الموضوع بسيطاً جداً . هناك الشخص الذي يؤدي العمل ، وشخص أو شخصان يوافقان على العمل أو يعترضان عليه ، وأشخاص ممكن أن يساهموا في العمل بشكل أو آخر وإن كانوا غير مسؤولين عنه . **والسؤال هو من يعمل ماذا؟ وبأي شكل من المشاركة من قبل الآخرين ؟** .

يستخدم أسلوب يسمى **خريطة المسؤولية** يساعد على توضيح من المسؤول عن عدد من القرارات والتصرفات ^(٣٤) ، هذا الأسلوب بسيط وذو معنى وفعال لتحسين أداء الفريق ، وقد شرح كل من ريتشارد بكهارد وروبين هاريس (Richard Beckhard and Reuben Har-ris) هذا الأسلوب على النحو التالي :

الخطوة الأولى هي بناء شبكة ، ثم وضع قائمة أنواع القرارات والتصرفات التي ينبغي أن تتخذ في موقع العمل وذلك في الجزء الأيسر من الشبكة ، أما المشتركون الذين يقومون بأدوار في اتخاذ القرار حيال هذه المواضيع ، فقد تم تحديدهم عبر الجزء العلوي من الشبكة ...

الإجراء بعد ذلك هو تحديد السلوك لكل مشترك مقابل كل موضوع ، وهناك أربعة أنواع من المستويات للسلوك :

- ١ - **المسؤولية (م)** - المسؤولية في المبادرة للتصرف للتأكد من أن القرار تم تنفيذه ، على سبيل المثال سيكون رئيس القسم مسؤولاً عن المبادرة لميزانية القسم .
- ٢ - **الموافقة مطلوبة أو استخدام حق النقض (و - ن)** ، البند المخصص يجب مراجعته بواسطة شاغل الدور المحدد وهذا الشخص له الحق إما في النقض أو الموافقة .
- ٣ - **الدعم (د)** حيث يتم تقديم الدعم التمويني والموارد لبند معين .
- ٤ - **الإبلاغ (أ)** - حيث يجب الإبلاغ وبالأدلة ، لا يمكن التأثير . ^(٣٥)

السلوك الخامس (أو غير السلوك) هو عبارة عن عدم اشتراك شخص في القرار ، وهذا تم توضيحه في الشكل البياني بشرطة (-) . وأحد أنواع خريطة المسؤولية تظهر في الشكل (٣/٩) .

شكل (٣/٩) خريطة المسؤولية

- م - المسؤولية (المبادأة) .
- و - ن - الموافقة (والنقض) .
- د - الدعم (وضع المصادر) .
- أ - الإبلاغ (للإعلام) .

	المشاركون ↓ القرارات

المصدر :

Richard Beckhard and Reuben T.Harris, Organizational Transitions: Managing Complex Change (Figure 6.1), © 1977 by Addison Wesley Publishing Company, Inc, Reprinted by permission of the publisher.

تعمل خريطة المسؤولية دائماً في سياق فريق العمل ، حيث كل قرار أو تصرف تتم مناقشته ويتم توزيع مسؤوليته ، بعد ذلك يأتي توزيع وظائف الموافقة أو الرفض ، والدعم والإبلاغ . ويقدم بكهارد وهاريس (Beckhard and Harris) بعض الإرشادات لجعل الأسلوب أكثر فعالية .

أولاً : حددا المسؤولية لشخص واحد فقط ليقوم بالمبادأة ، ثم يصبح مسؤولاً ومحاسباً عن الإجراء .

ثانياً : تجنب جعل عدد أكثر مما ينبغي من الناس لديهم وظيفة القبول والرفض على بند معين ، فهذا سوف يؤدي إلى تأخير إنجاز المهمة أو سوف يؤدي إلى إبطالها كلية .

ثالثاً : إذا كان هناك شخص لديه حق الموافقة والنقض في أكثر القرارات فهذا يعني أن هذا الشخص سوف يصبح عنق الزجاجة المبطن لإنجاز الأمور .

رابعاً: وظيفة الدعم حرجة ، فالشخص القائم بدور الداعم مضطر لاستهلاك المصادر أو إيجاد شيء ليستخدمه الشخص المسؤول عن الإجراء . هذا الدور الداعم وطلباته المتخصصة يجب توضيحه وتوزيعه بشكل دقيق . وأخيراً تحديد الوظائف للأفراد (الأحرف) يصبح صعباً أحياناً . على سبيل المثال قد يريد شخص (و - ن) لبند معين ولكنه لا يحتاج إليه فعلاً ، وقد لا يود شخص (م) المسؤولية عن بند ولكن يجب عليه قبولها ، وشخصان يريد لكل منهما المسؤولية (م) لبند معين ولكن واحداً منهما يحق له الحصول عليها .

يمكن لجلسة خريطة المسؤولية أن تحدد بسرعة من يقوم بماذا في القرارات الجديدة ، كما تساعد في توضيح الأسباب خلف عدم تنفيذ القرارات القديمة كما هو مطلوب . إن خريطة المسؤولية تدخل جيد يستخدم لتحسين أداء المهام لفريق العمل .

الرؤية المستقبلية :

الرؤية المستقبلية مصطلح يصف تدخلاً يقوم فيه أعضاء المجموعة في أكثر من مجموعة تنظيمية بتطوير و/ أو وصف رؤياهم لما يرغبون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل . والإطار الزمني هنا يتراوح ما بين ستة أشهر مثلاً إلى خمس سنوات في المستقبل .

وحسب ما يذكر ويسبورد (Weisbord) ، فإن فكرة الرؤية تعزى إلى رونالد ليبيت (Ronald Lippitt) الذي بدأ في تسجيل لقاءات التخطيط في عام (١٩٤٩م) ، فوجد أن "أصوات الناس" خفت حدتها وأصبحت مضغوطة ومكتئبة ، بينما كانت

المشاكل توضع في قائمة أولويات . تستطيع أن تشعر بالعزيمة تقل بينما القائمة تطول ^(٢٦) . في الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي بدأ لبيت وفوكس وإيفا شاندلر رينمان (Lippitt, Ronald Fox and Eva Schindler- Rainman) يشيرون إلى "صور الممكن" بدلاً من المشاكل كنقاط بداية للتغيير ، وبحلول السبعينيات انخرط الناس في ورش عمل تتصور "المستقبل المفضل" ^(٢٧) .

تُستخدم عدد من أساليب الرؤية في بناء الفريق ، منها على سبيل المثال :

الخطوة ١ : اكتب في ورقة الملاحظات الخصائص التي تود أن ترى هذه المنظمة تتصف بها بعد عام ثم عامين من الآن ، مستخدماً التصنيفات التالية : (التصنيفات تشمل المنتجات ، وعلاقات العملاء والمزودين ، وممارسات الموارد البشرية ، والنمط القيادي والبناء التنظيمي وهكذا) . لديك (٩٠) دقيقة لعمل ذلك .

الخطوة ٢ : باستخدام قلم توضيح اكتب هذه الخصائص بوضوح على ورق الطوى واعرضها على الحائط.

الخطوة ٣ : ارفع تقريراً للمجموعة ، وكن مستعداً للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالاستيضاحات . وعلى كل النقاش غير مسموح به حتى في هذه النقطة .

الخطوة ٤ : خلال استراحة نصف ساعة ، تقوم مجموعة فرعية مكونة من ثلاثة أشخاص باستخلاص الأفكار الرئيسية من تقارير الأفراد ، ومن ثم الاستعداد لعرضها على المجموعة ككل للمناقشة .

هنا مثال آخر :

الخطوة ١ : يأخذ كل شخص قلماً للتعليم للتوضيح (و/أو قماشاً وصمغاً ومجلات لقطع صور ومقصاً وهكذا) ثم يقوم بتجميع صورة لما تود أن ترى عليه المنظمة (أقسام ، وحدات وهكذا) في خلال سنتين من الآن . في ساعة (٣٠ دقيقة أو تسعين دقيقة وهكذا) كن مستعداً لوصف صورتك المجموعة للمجموعة .

الخطوة ٢٠٢ : يعرض كل شخص ويصف تجميعاته ، وتناقش المجموعة وتستخلص الأفكار الرئيسية المشتركة ^(٢٨) .

تستخدم أشكال متعددة للرؤية أو استخدام التخيل الذهني أو تطوير الخرائط الإدراكية بشكل واسع في التخطيط الإستراتيجي وفي المؤتمرات البحثية المستقبلية . أنشطة الإدارة الإستراتيجية ومؤتمرات البحث المستقبلية يتم شرحها في الفصل الثاني عشر .

تحليل قوى المجال :

يعتبر تحليل قوى المجال أقدم تدخل موجود في حقبة ممارسي تطوير المنظمات وهو يساعد كأداة على فهم المواقف الإشكالية وعلى التخطيط لاتخاذ الإجراءات **التصحيحية** . يعتمد هذا الأسلوب على عدد من الفرضيات : الوضع الحالي للأمور (الوضع الراهن) وهو وضع توازن شبه ثابت يعكس محصلة في حقل قوى مضادة . والمستقبل المرغوب للأمور (الأوضاع المرغوبة) يمكن أن تتحقق فقط عن طريق إسقاط التوازن الحالي والاتجاه به إلى الوضع المرغوب وتثبيت التوازن في تلك النقطة . لتحريك نقطة التوازن من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب ، يجب على حقل القوى أن يتغير عن طريق إضافة قوى دافعة أو إبعاد القوى المعوقة .

تم اقتراح هذا الأسلوب لأول مرة بواسطة كيرت لوين (Kurt Lewin) عام ١٩٧٤^(٢٩) ، وهو أساساً تحليل للقوة الناقلة يتم تعلمه في السنة الأولى في الهندسة ، ولكن عبقرية لوين هي استخدام هذه الأداة للتطبيق في المشاكل الاجتماعية والتوازن الاجتماعي والتغيير الاجتماعي . ويرى لوين أن الظاهرة الاجتماعية ، كالإنتاج في المصنع والروح المعنوية في فريق رياضي ومستويات التعصب في المجموعة وغيرها ، يمكن أن تفهم أحسن ما تفهم **كعملية** تتأثر بالقوى الاجتماعية والأحداث . إضافة إلى ذلك تنحو الظاهرة الاجتماعية نحو الثبات في نقطة التوازن ، لأن القوى المضادة تحقق التوازن مع مرور الوقت ^(٣٠) . يشتمل تحليل قوى المجال على الخطوات التالية :

الخطوة ١ : حدد وضعاً إشكالياً عويصاً لديك الرغبة في تحسينه ووضح بدقة وتمام الوضع الراهن ، ماهو الوضع الحالي ؟ ماهو الموقف الراهن ؟ لماذا تريده أن يتغير ؟

الخطوة ٢ : بدقة وبشكل متكامل صف الأوضاع المرغوبة . أين ترغب أن تكون ؟ وماهى الأوضاع المرغوبة للأشياء ؟

الخطوة ٣ : حدد القوى والعوامل المتحركة فى الميدان ، ثم قم بتوضيح القوى الدافعة التى تدفع نحو الأوضاع المرغوبة ، ثم بعد ذلك قم بتوضيح القوى الكابحة التى تدفع بعيداً عن الأوضاع المرغوبة . توضيح وتحديد القوى وخصائصها يجب أن يكون بشكل متقن وشامل حتى تكون الصورة واضحة .

الخطوة ٤ : افحص القوى وتأكد أيًا منها الأقوى أو الأضعف ؟ وأيًا من هذه القوى قابل للتأثير من عدمه؟ وأيًا من هذه القوى تحت تحكمك من عدمه ؟ (القوة المفردة المهمة نفسها قد تُعرض لتحليل قوى المجال لفهمها بشكل أحسن) .

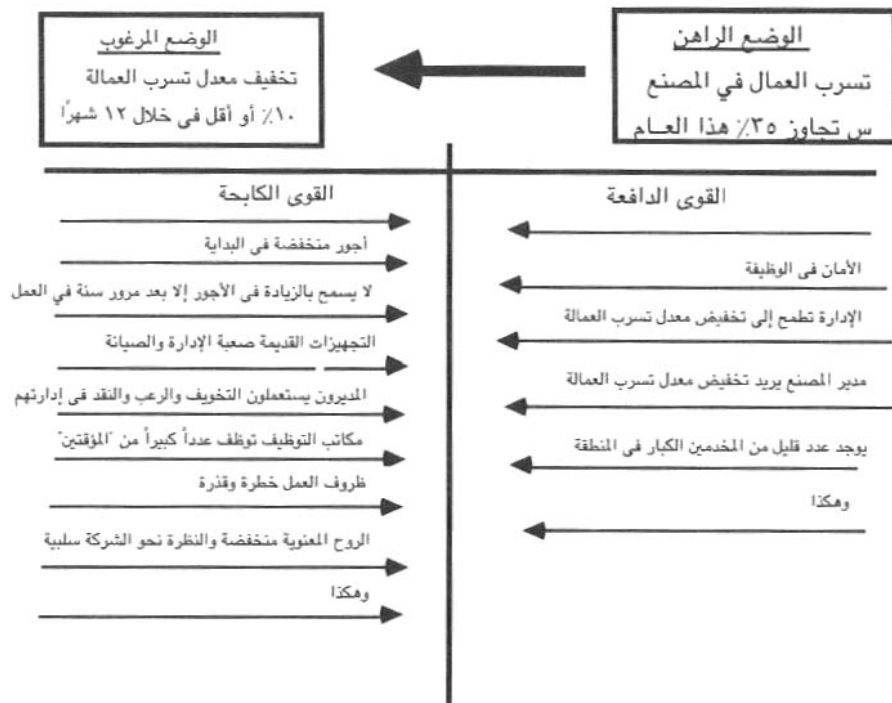
الخطوة ٥ : الإستراتيجيات لتحريك التوازن من الوضع الحالى وباتجاه الوضع المرغوب هى على النحو التالى : أضف قوى دافعة أكثر ، وأبعد القوى الكابحة ، أو اعمل كليهما . ينصح لوين بعدم إضافة قوى دافعة جديدة ، لأن ذلك قد يؤدى لزيادة المقاومة والحساسية فى الوضع . على هذا الأساس إذن اختر فى هذه الخطوة عدداً من القوى الكابحة القابلة للتحويل وقم بتطوير خططاً لإزالتها من قوى المجال ، مع تنحية القوى الكابحة جانباً يتجه التوازن نحو الأوضاع المرغوبة . وقد يتم اقتراح قوى دافعة جديدة وتطوير خططاً لتطبيقها .

الخطوة ٦ : طبق خطط التنفيذ وهذا يجب أن يؤدى إلى إحداث تحقيق الأوضاع المرغوبة .

الخطوة ٧ : صف التصرفات التى يجب اتخاذها لتثبيت التوازن عند الأوضاع المرغوبة وطبق هذه التصرفات .

وهناك مثال على تحليل قوى المجال موضح فى الشكل (٤/٩) . افترض أن فريق إدارة المصنع (س) مهتم بارتفاع معدل تسرب العمالة ويرغب فى تصحيح الوضع . سوف يقومون بإجراء تحليل قوى المجال التالى .

شكل رقم (٤/٩)
تحليل قوى المجال لمشكلة تسرب العمالة في مصنع (س)



يسمح تصوير قوى المجال بهذه الطريقة لفريق الإدارة في المصنع (س) بفهم المظاهر المتعددة للمشكلة ، وبعدها يقررون ما هي القوى الكابحة التي يجب إزالتها ومن ثم تطوير خطط تنفيذ لإحداث هذه التغيرات .

هذا الأسلوب ممتاز لتشخيص الأوضاع التغييرية . ونحن نسميها تدخل الفريق (على الرغم أنها أداة للأفراد أيضاً) لأنها يمكن أن تكون قوية ومثيرة عندما تستخدم من قبل المجموعات . تحليل المجموعة عادة يولد تفهماً شاملاً لما يحدث ويسبب المشكلة ، وماذا يجب فعله لحلها .

إن تحليل قوى المجال أسلوب قديم لمارسي تطوير المنظمات .

ملاحظة أخيرة على العمل الجماعي :

السبب في أن بناء الفريق يقود إلى نتائج قوية وإيجابية هو أنه تدخل ملائم لطبيعة المنظمات كنظم اجتماعية . وتحت نظام تقسيم العمل تسند المهمة التنظيمية الكلية للفرق ، ومن ثم تتم تجزئة مهام الفريق وتسند إلى الأفراد . وفي معظم الحالات يكون أعضاء الفريق متداخلين ومعتمدين على بعضهم البعض ؛ ولذلك يجب عليهم التنسيق فيما بينهم ودمج جهود الأفراد كوسيلة لتحقيق وإنجاز المهام بنجاح ... كذلك النظر إلى الفريق كنظام وليس كأفراد هو عبارة عن تبصر عميق طور من قبل الرواد الأوائل لتطوير المنظمات أمثال بليك و شيبيرد و موتن وماكجريجور (Blake,Shepard,Mouton and McGregor) . إن الفريق هو الوحدة المناسبة التي تجعل الأفراد أكثر فاعلية . (انظر الفصل الثالث للناحية التاريخية) . وتؤكد كفاءة بناء الفريق صلاحية هذه النظرة .

بدأ يتبلور مفهوم جديد في السنوات الأخيرة له المصادقية والفاعلية ومدلولات للممارسة ، هذه الفكرة هي : في معظم المشاريع يتضمن الفريق المعنى (أو النظام) أناساً من خارج الوحدة الوظيفية ، النظام المقصود هو فريق من مجالات وظيفية مختلفة . تظل المعايير كما هي فيتم تحديد الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض في إنجاز المهام . على سبيل المثال لتطوير سيارة ساتيرن في جنرال موتورز (General Motors) تم استخدام نظام الفرق من مجالات وظيفية مختلفة وبدلاً من استخدام فريق وظيفة معينة (لنقل فرقة التصميم) لتعمل عملها ويعد ذلك « ترمي بالخطف فوق الجدار » للفريق الثاني (لنقل فريق الإنتاج) . الفرق ذات المجالات الوظيفية المختلفة توفر نظرة شمولية للمشروع ككل ^(٤١) . في كتابه **الازدهار في الفوضى** (Thriving on Chaos) يدعو توم بيترز (Tom Peters) لزيادة استخدام الفرق ذات المجالات الوظيفية المختلفة حتى يساعد الصناعة الأمريكية على المنافسة بنجاح في ظل بيئة اليوم المتغيرة والسريعة ^(٤٢) . وبدرجة متزايدة يشمل النظام المعنى لجعل الأفراد أكثر فاعلية وتسهيل عملية تحقيق المهام ، تمثل المجالات الوظيفية المختلفة .

ملاحظات ختامية :

إضافة إلى مناقشة طبيعة الفرق الفعالة قمنا في هذا الفصل بفحص مجموعة الأنشطة الرئيسية التي تكوّن تدخلات بناء الفريق ومبرراتها ، وهي تعتبر محور اهتمامات تطوير المنظمات . وعلى كل من المحتمل أنه لولا التدخلات الموجهة لتحسين علاقات مابين المجموعات (انظر الفصل ١٠) أو التدخلات الموجهة نحو تحسين المنظمة ككل (انظر الفصلين ١١ ، ١٢) لما كان هناك فرع من المعرفة كتطوير المنظمات اليوم ، وبدلاً منه سوف يكون هناك حقل علمي موسع لـ «المجموعات الصغيرة» . ونود أن نؤكد هنا بأنه بينما المجموعة الصغيرة هي نقطة الدخول في معظم إستراتيجيات تطوير المنظمات ، وبينما الاهتمام الجارى لفعالية الفريق شيء لا بد منه للجهود الناجحة لتطوير المنظمات ، فإن تحقيق التحسين التنظيمي الكلي ممكن فقط إذا تجاوزنا مستوى الفريق .

الفصل العاشر

تدخلات الطرف الثالث للإصلاح بين المجموعات

تحدث بعض الأمور المتوقعة عندما يكون هناك توتر أو نزاع أو منافسة بين المجموعات كأن تنظر كل مجموعة إلى المجموعة الأخرى "كعدو" بدلاً من النظر إليها كمجموعة طبيعية ، وتصف كل مجموعة الأخرى بصفات سلبية ، ويقل التفاعل والاتصال بين المجموعات ، ويصبح هناك إيقاف للتغذية العكسية ولتبادل المعلومات بين المجموعات ، ويصبح الاتصال والتفاعل بين المجموعات محرفاً وغير مضبوط ، وتبدأ كل مجموعة في تقدير نفسها ومنتجها بشكل إيجابي وتشوه سمعة المجموعة الأخرى ومنتجاتها ، وتعتقد كل مجموعة وتتصرف على أساس أنها لا يمكن أن تخطئ في عملها في حين أن المجموعة الأخرى لا يمكن أن يحالفها الصواب في عملها ، وفي ظل ظروف معينة يمكن أن تقوم المجموعات بتخريب (بأشكال متعددة) ضد المجموعة الأخرى .^(١) يعرف معظم الناس بوجود نزاعات جمة داخل المنظمات ، كما أن معظم الناس أيضاً مدركون لأشكال السلوكيات للمجموعات المتنازعة في المنظمة ، ولكن عدداً قليلاً من الناس يعرفون طرق تخفيف النزاع لتفادي نتائجه .

تم توضيح عدد من الإستراتيجيات لتقليل النزاع بين المجموعات في الأدبيات ، وتشمل "الخصم المشترك" (مجموعة خارجية لا ترتاح لها كلا المجموعتين ؛ الأمر الذي يجعلهما أكثر قرباً مع بعضهما البعض) وزيادة التفاعل والاتصال بين المجموعات (زيادة التفاعل في ظروف محبة تعمل على زيادة الأحاسيس والعواطف الإيجابية) ، والبحث عن هدف عالٍ (تسعى كلتا المجموعتين إلى تحقيقه ولكن لا يتم ذلك إلا بتعاونهما سوياً) ، وتدوير أعضاء المجموعات ، وتأسيس نوع من أشكال التدريب .^(٢) وحتى لو كنا نعرف أن هذه الإستراتيجيات لا تفيد كثيراً لتقليل النزاع - يظل السؤال قائماً كيف يمكننا تنفيذ آلية تخفيف النزاع ؟ وكيف نبدأ ؟

حركية النزاع وحله بين شخصين في المنظمة ، أمران متشابهان جداً ؛ ولذلك سوف نفحص في هذا الفصل تقنية تخفيف النزاع بين الأفراد وكذلك النزاع ما بين المجموعات . هذه التدخلات مهمة جداً وذلك للتأثير الخطير للنزاع بين الأشخاص وبين المجموعات على الفريق وعلى وظائف المنظمة وعلى الرضا الإنساني ، إضافة إلى ذلك تطوير أساليب لتحسين أنظمة أكبر من الفرق المفردة ، تعتبر خطوة مهمة نحو تحسين الأنظمة ككل .

تدخلات تشكيل الفريق بين المجموعات :

تركيز تشكيل الفريق لمجموعة تدخلات تطوير المنظمات هذا ، هو في تحسين العلاقات بين المجموعات . وأهداف هذه الأنشطة هو زيادة الاتصالات والتفاعلات بين مجموعات العمل ذات الصلة ، وتخفيف حدة المنافسة الضارة ، ولتبدل نقطة التفكير الضيقة المستقلة وإحلال ضرورة الاعتمادية المتبادلة في التصرفات الداعية إلى الجهد الأفضل لكلتا المجموعتين مكانها . وليس من غير المألوف أن يستنفذ جهداً كبيراً في المنافسة وسوء الفهم وسوء الاتصالات وسوء الرؤية بين المجموعات . وكثيراً ما يشجع أسلوب المكافآت في المنظمة هذه السلوكيات من خلال التركيز على تحقيق هدف الوحدة ، مقارنة بتحقيق هدف المنظمة ككل . تزودنا أساليب تطوير المنظمات بطرق لزيادة التعاون والاتصالات بين المجموعات كما نرى في هذه السلسلة من التدخلات .

إحدى مجموعات الأنشطة التي تم تطويرها بواسطة بليك وشيبرد وموتن (Blake , Shepard and Mouton) يمكن تطبيقها في مواضع كثيرة تكون فيها العلاقات بين المجموعات متوترة أو عدائية صارخة^(٢) . هذه الخطوات هي^(٤) :

الخطوة الأولى : يجتمع قادة المجموعتين (أو كل الأعضاء) مع المستشار ويتم سؤالهم إذا كانوا يعتقدون أن العلاقات بين المجموعتين يمكن أن تكون في وضع أفضل ، كما يتم سؤالهم إذا كان لديهم النية للبحث عن أساليب أو إجراءات لتحسين العلاقات ما بين المجموعتين . اتفاهم على أنهم سوف يبحثون عن وسائل تحسينية هو كل ما هو مطلوب منهم أن يهتموا به في الوقت الراهن ، وإذا اتفقوا على ذلك فالأنشطة التالية تعقبها .

الخطوة الثانية : التدخل بين المجموعات من حيث هو يبدأ الآن . تجتمع المجموعتان في غرف منفصلة حيث يقومون بعمل قائمتين ، الأولى يدونون فيها أفكارهم واتجاهاتهم وشعورهم ورؤياهم للمجموعة الأخرى - ماضى المجموعة الأخرى ، وماذا تعمل ويقف في طريقهم ، وهكذا . وفي القائمة الأخرى تحاول المجموعة أن تتنبأ بما تقوله المجموعة الأولى عنهم في قائمتها - أى أنهم يحاولون أن يتوقعوا ماذا تكره المجموعة الأخرى فيهم ، وكيف تنظر المجموعة الأخرى إليهم وهكذا . وكلتا المجموعتين تقومون بعمل القائمتين .

الخطوة الثالثة : تجتمع المجموعتان سوياً للمشاركة في المعلومات الموجودة بالقوائم . تقرأ المجموعة (أ) القائمة التي توضح تصورها للمجموعة (ب) وماذا تكره في المجموعة (ب) ، ثم تقوم المجموعة (ب) بقراءة قائمتها التي توضح تصورها للمجموعة (أ) وماذا تكره في المجموعة (أ) . يفرض المستشار نظامه بعدم مناقشة البنود في القوائم ويسمح فقط بالأسئلة الاستيضاحية في القوائم . بعد ذلك تقرأ المجموعة (أ) قائمتها المتعلقة بتوقعها عن ماذا ستقول المجموعة (ب) عنها ، ثم تقرأ مجموعة (ب) قائمتها المتعلقة بتوقعها عن ماذا ستقول المجموعة (أ) عنها .

الخطوة الرابعة : ترجع المجموعتان إلى اجتماعاتهما المنفصلة وتُعطى لهما المهمتان التاليتان: الأولى أن يعودوا ويناقشوا ما تعلموه عن أنفسهم والمجموعة الأخرى . من المتعارف عليه أن ما يحدث عادة ، هو اكتشاف أن نقاط الاختلاف والاحتكاك قائمة على سوء الفهم وسوء الاتصال ، وهذه عادة ما تحل عن طريق تبادل المعلومات في القوائم . الاختلافات بين المجموعتين لا تظهر كبيرة كما كان متوقعاً والمشاكل بينهما تبدو أقل مما هو متوقع . بعد هذا النقاش تُعطى المجموعة المهمة الثانية وهي : عمل قائمة بالمواضيع ذات الأولوية والتي مازالت في حاجة إلى حل بين المجموعتين ، وعادة ما تكون القائمة أقل من القائمة الأصلية . وتعمل كلا المجموعتين قائمة خاصة بها .

الخطوة الخامسة : تعود المجموعتان لتجتمعاً سوياً وتتبادلا القوائم التي عملوها ، وبعد مقارنة القوائم يقومان سوياً بعمل قائمة تحتوي على المواضيع والمشاكل التي تحتاج إلى حل . ويقومان بعد ذلك بوضع أولويات للبنود من حيث الأهمية وسرعة تنفيذها . كما يقومان سوياً بإحداث خطوات تنفيذية لحل المواضيع وتوزيع المسؤوليات في التنفيذ "من سيعمل ماذا وكيف ومتى" يتم الاتفاق عليها بعد ذلك لمعظم البنود المهمة . ويؤدي هذا إلى إنهاء التدخل .

الخطوة السادسة : وكمتابعة لنشاط تشكيل الفريق بين المجموعات من المحبذ عمل اجتماع للمجموعتين أو لقاءهما لتحديد ما إذا كانت الخطوات التنفيذية تمت فعلاً وتقييم عمل المجموعتين في خططها التنفيذية . وهذا يضمن أن الزخم للتدخل بين المجموعات لم يذهب سدى .

يمكن أن يستخدم هذا الإجراء مع مجموعات أكبر تم سحبها من مجتمعين كبيرين . على سبيل المثال بعد التعبير عن الرغبة من قبل ضابط إطلاق سراح السجناء قبل نهاية المدة (تحت شرط حسن السلوك) وضابط الشرطة في تحسين التفاهم المشترك والعلاقات (بين مجموعتيهما) ، أمضينا أمسية مع المجموعتين في تمرين مسماه مشروع الفهم . وبالصداقة حدث أن أعضاء المجموعتين المشتركين كانتا تحضران ورش عمل في نفس الأسبوع وفي نفس مركز المؤتمرات . ببساطة قسمنا المجتمعين الكبيرين إلى مجموعات صغيرة ، وقسمنا المجموعات الصغيرة إلى أجناس وأعدنا تمريناً متماثلاً تقريباً للتسلسل المعطى ، وعلقت توصيات التنفيذ المبدئية في غرفة الاجتماع العامة الكبيرة للدراسة غير الرسمية خلال مناسبة اجتماعية لاحقة .

وهناك نسخة معدلة تعديلاً بسيطاً لهذا الإجراء قدمها فورديس وويل (Fordyce and Weil) بناءً على تجربتهما في شركة TRW Systems^(٥) . في هذا الحالة قررت مجموعتا العمل على تحسين علاقاتهما ، ولذلك حضرا إلى اجتماع تشكيل فريق بين المجموعات وفُصلا في اجتماعين في غرفتي اجتماع . وأسندت لكل مجموعة مهمة بناء ثلاث قوائم على النحو التالي :

١- قائمة "التغذية العكسية الإيجابية" المحتوية على الأشياء التي تتمناها المجموعة وتُعجب بها في المجموعة الأخرى .

٢ - قائمة "سلبية" وتحتوي على الأشياء التي لا تعجب المجموعة في المجموعة الأخرى .

٣ - قائمة "التقمص العاطفي" وتشتمل على تنبؤ بما تقوله المجموعة الأخرى في قائمتها .
تجتمع المجموعتان سوياً ويقرأ المتحدثان باسم المجموعتين قوائمهما والأسئلة تكون مقتصرة على النواحي الاستيضاحية أما مناقشة البنود فممنوعة .

في هذه المرحلة بدلاً من الانقسام في شكل مجموعات فرعية مرة أخرى ، تعد المجموعة ككل سوياً قائمة أساسية للمشاكل والمواضيع غير المحلولة بين المجموعتين ، ويتم ترتيب البنود حسب الأهمية .

كما يتم تشكيل مجموعات فرعية تشمل أعضاء من كلتا المجموعتين وتعطى كل مجموعة مهمة مناقشة والعمل على كل بند ، ثم تقوم هذه المجموعات برفع تقاريرها إلى المجموعة ككل .

يقوم المشاركون بعمل قائمة من الخطوات التنفيذية معتمدين على المعلومات من المجموعات الفرعية ومن العمل الجارى على المواضيع ومن المعلومات الكلية المتبادلة بين المجموعتين ، وذلك لتحسين العلاقات ما بين المجموعتين وجعل أنفسهم ملتزمين بعمل الخطوات التنفيذية . لكل مجموعة خطوات تنفيذية تسند إلى الأفراد مسئوليات محددة ، ويتم تحديد جدول عام للانتهاء من الخطوات التنفيذية وتسجيله .

وقد وجدنا أنه من الممكن العمل بشكل متزامن مع ثلاث مجموعات فى هذا النوع من الأنشطة بين المجموعات ، وبدون أن يجد المشاركون أو المستشارون أن العملية مربكة . على سبيل المثال أثناء العمل مع الأشخاص المهمين فى تنظيم قبيلة هندية طلبنا من الثلاث مجموعات فى التنظيم القبلى تطوير قائمة عن المجموعتين الأخريتين إضافة إلى قائمة عن أنفسهما ومشاركة المجموعات الأخرى فى النتائج . وبشكل أكثر تحديداً طُلب من مجلس القبيلة (واحد من الثلاث مجموعات) أن يعمل القوائم التالية :

١ - كيف يرى مجلس القبيلة جهاز (موظفى) القبيلة ؟

أ - الأشياء التى تعجبنا فى جهاز القبيلة .

ب - ما يقلقنا عن جهاز القبيلة .

٢ - توقعاتنا كمجلس قبيلة عن ما سيقوله عنا جهاز القبيلة ؟ .

٣ - كيف يرى مجلس القبيلة جهاز البرنامج التنفيذى للجماعة ؟ .

أ - الأشياء التى تعجبنا فى جهاز البرنامج التنفيذى للجماعة .

ب - ما يقلقنا عن جهاز البرنامج التنفيذى للجماعة .

٤ - ما هى توقعاتنا كمجلس قبيلة أن يقول عنا أعضاء جهاز البرنامج التنفيذى للجماعة ؟ .

طُور جهاز القبيلة وجهاز البرنامج التنفيذى للجماعة قوائم قابلة للمقارنة تعكس رؤياهم بالنسبة للمجموعتين الأخريتين وأيضاً التوقعات عن ماذا سيقال عنهم ؟ .

وُجد أن هذه الأنشطة تساعد على عمل علاقات أفضل بين المجموعات ، حيث اتضح عملياً من التجربة مع مرور الوقت وفى أوضاع مختلفة أنه فى مدة قصيرة نسبياً (افترض أنها يوم) يمكن أن تؤدى هذه الأنشطة المرتبة بين المجموعات إلى

تحسين في العلاقات بين المجموعات . تقل المشاكل والاحتكاكات بين المجموعات أو
تحل وتزداد الاتصالات والتفاعلات بين المجموعات .

تدخلات الطرف الثالث الإصلاحية :

تدخلات الطرف الثالث الإصلاحية في مواقف النزاع لديها قدرة على احتواء النزاع
أو حله . قدم والتون (R. Walton) نصاً لنظرية وتطبيق تدخلات الطرف الثالث
الإصلاحية المهمة في حد ذاتها ولدورها في تطوير المنظمات ^(٦) ، كتاب والتون موجه
نحو النزاع بين الأفراد - فهم النزاع والتدخل بطرق للسيطرة على النزاع أو حله .
أسلوب التدخل هذا مرتبط نوعاً ما بالعلاقات بين المجموعة التي تم شرحها سابقاً ،
ولكن هناك جوانب عديدة وفريدة لأوضاع النزاع التي تتضمن اثنين فقط من الأفراد .
في هذا الجزء بدلاً من وصف تدخلات محددة ، سوف نقوم بتفسير بعض مظاهر
النظرية التي قدمها والتون .

الميزة الأساسية لتدخلات الطرف الثالث الإصلاحية هو المواجهة : على الجانبين أن
يواجه حقيقة أن النزاع موجود ويؤثر على فعالية الطرفين المعنيين . ويجب على الطرف
الثالث معرفة كيف ومتى وأين يستخدم وسائل المواجهة ليطفو النزاع تمهيداً لفحصه .

يجب على الطرف الثالث أن تكون لديه المقدرة على تشخيص أوضاع النزاع ، وقد
قدم والتون نموذج التشخيص للنزاع بين الأفراد اعتماداً على أربعة عناصر أساسية:
مواضيع النزاع والظروف المحيطة التي قادت إليه وأفعال الطرفين المتعلقة بالنزاع وما
يترتب على النزاع ^(٧) . إضافة إلى ذلك ، النزاع هو عبارة عن إجراء يأخذ شكل دورة
وهذه الدورة قد تكون خيرة أو شريرة أو مدارية ذاتياً . وللتشخيص الدقيق من
الضروري معرفة مصادر النزاع . يتكلم عن هذا الموضوع والتون فيقول :

يتم التفريق أساساً بين النزاع الموضوعي والعاطفي ، فالموضوعي يتضمن
اختلافات حول السياسات والممارسات والمنافسة على نفس المصادر والاختلاف في
التصور للدور ولدور العلاقات . أما العاطفي فيتضمن الشعور السلبي بين الأطراف
(على سبيل المثال الغضب وعدم الثقة والاحتقار والاستياء والخوف والرفض) ^(٨) .

التفريق بين أنواع النزاع مهم للطرف الثالث المستشار ، حيث إن مواضيع النزاع الموضوعية تتطلب حل المشاكل وسلوك التفاوض ، فى حين أن مواضيع النزاع العاطفية تتطلب إعادة تنظيم للرؤية والعمل مع الأحاسيس السلبية .

تتكون وسائل التدخل للطرف الثالث من ترتيب المواجهة والحوار بين المشتركين . وهناك عدد من النقاط متاحة للمستشار ، وقد قام والتون بوضع قائمة لمحتويات المواجهة الإيجابية :

- ١ - حوافز إيجابية متبادلة (كلا الطرفين ميال لمحاولة حل المشكلة) .
- ٢ - إحداث توازن فى قوة الموقف لكلا الطرفين (المساواة فى القوة تقود للنجاح) .
- ٣ - توقيت جهود المواجهة (المبادأة والاستعداد للمواجهة يجب أن يتما فى توافق بين الطرفين) .
- ٤ - التوقيت المناسب لمرحلتى التفاضل والتكامل فى الحوار (يجب أن يسمح الوقت لإزالة الشعور السلبي وتوضيح الأمور المخلوطة والشعور الإيجابى) .
- ٥ - الأجواء المساعدة على الانفتاح فى الحوار (الأعراف المساعدة على الانفتاح وتأكيد يجب أن ترتب للأطراف) .
- ٦ - إشارات اتصالية يمكن الاعتماد عليها (تأكد أن كل واحد يستطيع أن يفهم الآخر) .
- ٧ - الحد المثالى للتوتر (يجب أن يكون هناك توتر معقول لدى الأطراف) .^(٩)

معظم هذه المحتويات توضح نفسها بنفسها ولكن بعض الاستزادة تساعد على التفريق بين مراحل التفاضل والتكامل . فى مرحلة التفاضل فى النزاع يوضح الطرفان الاختلافات التى تفرق بينهما ، ثم يعالجان الشعور السلبي لدهما . فى مرحلة التكامل يقوم الطرفان بالسعى لإظهار الجوانب المشتركة والإيجابية وإزالة أى غموض فى أهدافهم .

يقوم الطرف الثالث بالتدخل بطريق مباشر وغير مباشر للمساعدة فى الحوار بين الأطراف . والأمثلة على التدخل المباشر تكون مثل مقابلة الأطراف قبل اجتماعات المواجهة ، المساعدة فى وضع أجندة الاجتماع وترتيب خطوات الحوار وتحكيم التفاعل . أما الأمثلة على التدخلات غير المباشرة فتشمل عقد الاجتماع فى أرض محايدة وتحديد الإطار الزمنى للتفاعل وهكذا .

يوضح شكل (١٠/١) الخطوات التي استخدمها أحد المؤلفين في عدد من جلسات النزاع الإدارية بين شخصين ، وهي نتاج خبرة بليك وشيبرد وموتن في تطوير أنشطة تشكيل فريق من بين المجموعات ، كما أن الأوضاع والظروف متناسبة مع مدخل والتون لتدخلات الطرف الثالث الإصلاحية التي تم شرحها سابقاً . كانت هذه الجلسات تعقد عادة في وضع محايد ومريح ولمدة يوم عمل كامل بما في ذلك غداء اجتماعي أعقبته جلسة لمدة ساعتين إلى ثلاثة ساعات بعد شهر .

يتطلب تدخل الطرف الثالث الإصلاحي في أوضاع النزاع بين الأفراد مهنيًا ذا مهارة عالية أو شخصاً عادياً ذا مهارة عالية يفهم حركية النزاع . ويجب أن لايقوم بهذا التدخل مبتدئ في العمليات الاجتماعية للمنظمة .

شكل (١٠ / ١)

جلسات إدارة النزاع بين شخصين

١ - الإيجابيات :

- أ - اكتب على ورقة ماذا تريد أن تكون عليه علاقات العمل عموماً (بدون سلبيات) .
- ب - الصفات الإيجابية للشخص الآخر .
- ج- شارك في الأسئلة الاستيضاحية - لا يسمح بالنقاش - ركز على فهم الموضوع .

٢ - المشاركة في الألم والاستياء :

- أ - سلوكيات الشخص الآخر خلال الشهرين أو الثلاثة (أو سنين) الأخيرة والتي سببت لي ألماً ووجعاً وغضباً وإحراجاً واستياء (الحوادث البارزة) .
- ب - شارك بدون نقاش ، راجع المعنى بحيث يمكن أن نعيدها على مسمع الشخص الآخر .
- ج - نقاش .

٣ - التعاقد :

- أ - (١) سوف تساهم في فاعليتي إذا قمت بالأمور التالية بشكل متكرر أو أفضل .
- (٢) سوف تساهم في فاعليتي إذا عملت الأمور التالية بشكل أقل أو أقلعت عن ذلك .
- (٣) سوف تساهم في فاعليتي إذا استمررت في عمل الأمور التالية .

تابع - شكل (١٠ / ١)

ب - شارك وتأكد من المعنى .	
ج - المناقشة .	
د - كل شخص يكتب :	
أنا على استعداد أن :	ما أحتاج منك لكي أعمل بشكل فعال
١ -	
٢ -	
٣ -	
إلخ ...	
هـ - المشاركة .	
٤ - مراحل العمل التالية (على سبيل المثال اجتمعوا لاحقاً فى وقت محدد واجتمعوا بشكل متكرر كل .. وهكذا .	

تدخلات مرآة المنظمة :

مرآة المنظمة هي عبارة عن مجموعة أنشطة ، حيث تتلقى مجموعة فى المنظمة (والمجموعة المضيفة) تغذية عكسية من ممثلين من عدد من المجموعات التنظيمية الأخرى عن كيف يُنظر إليها وتقدر . يصمم هذا التدخل لتحسين العلاقات بين المجموعات ولزيادة الفاعلية بين المجموعات . يختلف هذا عن تدخل تشكيل الفريق بين المجموعات من حيث مشاركة ثلاث أو أربع من المجموعات ، إضافة إلى مشاركة ممثلين للأعمال المرتبطة بعمل المجموعة بدلاً من مشاركة الكل ، والهدف هو مساعدة الوحدة المضيفة التى دعت للاجتماع ^(١٠) .

ترتيب الأحداث يكون على النحو التالى : الوحدة التى تواجه مشاكل مع وحدات أخرى مرتبطة بالعمل معها تقوم بدعوة الأشخاص المهمين فى هذه الوحدات والاجتماع بهم وتزويد تغذية عكسية تتعلق بكيفية رؤيتهم للوحدة للمضيئة . يقوم المستشار بعمل مقابلات للناس قبل الاجتماع وذلك للتعرف على المشاكل وحجمها ولتهيئة المشاركين وللإجابة على استفسارات المشاركين إذا كانت لديهم استفسارات .

بعد الملاحظات الافتتاحية من قبل مدير الوحدة المضيفة تتم تهيئة الوضع ويوضح المدير أن التركيز الأساسي هو رغبتهم المخلصة في سماع كيف تنظر الوحدات الأخرى إلى الوحدة ، ثم يقوم المستشار بتزويد معلومات حصل عليها من المقابلات كتغذية عكسية للمجموعة ككل . يجلس الخارجيون في شكل وعاء سمك شفاف (Fishbowl) ثم يقومون بالمناقشة والتعمق في المعلومات التي قدمها المستشار . وعاء السمك الشفاف يقصد به مجموعة تجلس وتتكلم بحيث تكون هناك دائرة داخلية للناس التي تتكلم ، ودائرة خارجية للملاحظين وغير المتفاعلين . يساعد هذا الوضع المشاركين من المدعويين للتحدث عن الوحدة المضيفة في جو محايد وبدون مقاطعة ، في حين يستمع أعضاء الوحدة المضيفة ويتعلمون . يتبع ذلك قيام أعضاء الوحدة المضيفة والخارجيين بالتحدث عن ما سمعوه ويسألون عن أمور استيضاحية ، وعادة ما يحاولون أن يتعمقوا في فهم المعلومات التي استمعوا إليها ، وقد يكون هناك نقاش عام للتأكد من أن كل شخص فهم ما قيل ، ولا يقوم المشاركون بالعمل على حل المشاكل التي كشف عنها الغطاء .

للعمل فعلياً على حل المشاكل يتم تكوين مجموعات فرعية من أعضاء المجموعة المضيفة والمشاركين المدعويين ، ويطلب من هذه المجموعة الفرعية تحديد التغيرات الأساسية التي تحتاجها الوحدة المضيفة لتحسين فاعلية الوحدة . بعد تحديد المشاكل الرئيسية تُدعى المجموعة الرئيسية إلى عمل قائمة أساسية لتحديد خطط تنفيذية تعمل على تحقيق التغيرات الأكثر أهمية . تستمع المجموعة ككل إلى تقرير ملخص من المجموعات الفرعية ، وتبلور الخطط التنفيذية وتُسند المهام إلى الأفراد ويتم الاتفاق على تواريخ الانتهاء من العمل . يُنهي هذا تدخل مرآة المنظمة ، ولكن هناك حاجة إلى اجتماع مشابه لتقييم التقدم ومراجعة مراحل التنفيذ .

في وقت قصير تحصل الوحدة التنظيمية على تغذية عكسية تحتاجها لتحسين علاقاتها مع مجموعات مهمة مرتبطة بها عملياً . يزود تدخل مرآة المنظمة هذه التغذية

العكسية بشكل فعال . ومن اللازم أن تقوم الوحدة المضيفة بعد الاجتماع بتطبيق خطط التنفيذ التي تم تطويرها في الاجتماع .

التشارك :

في أوضاع معينة حينما تكون هناك منظمات يحدث بينهما نزاع غير ضروري وترتفع التكلفة مثل حالة علاقة المالك بالمقاول في مشروع تشييد كبير ، قد يكون تدخل يسمى التشارك فعالاً لكل الأطراف . التشارك هو عبارة عن خليط من تشكيل الفريق وتشكيل الفريق بين المجموعات والتخطيط الإستراتيجي الهادف لتكوين فريق إداري فعال للبحث عن المشكلة وحلها ، ويتكون هذا الفريق من موظفين من كلا الطرفين وبذا توجد ثقافة واحدة لها أهداف وغايات واحدة لكلا الطرفين ^(١١) . تم استخدام أسلوب التشارك في الحكومة والجيش وفي القطاع الخاص أمثال شركات فلوردا نيل ودي بونت ^(١٢) (Fluor Daniel and Dupont).

الأفراد الذين يشاركون من كلا الطرفين تم تحديدهم من قبل دونالد موسلي (Donald Mosely) وزملائه : "يشمل التشارك مثالياً جميع الوظائف في المشروع التشييدي بما في ذلك الهندسة والتصميم وإدارة الموقع ودعم المكتب الرئيسي" ^(١٣) .

في مشروع تشارك اشترك فيه فيلق هندسي في الجيش الأمريكي ومقاول ، اشتملت التدخلات الخطوات التالية :

١ - الفيلق الهندسي يختار المستشارين .

٢ - قضاء فترة بعيداً عن العمل في موقع محايد تستمر من $\frac{1}{4}$ إلى $\frac{2}{4}$ يوم تتم جدولتها قبل البدء بالتشيد ويشتمل المشاركون على المديرين المهمين من المكتب الرئيسي ، ومديرين الموقع من الفيلق الهندسي والمقاول والمستشارين .

٣ - ركزت ورشة العمل "على تشكيل الفريق والبحث العملي والتخطيط - بما في ذلك الطرق المتقدمة لحل النزاع وتطوير الرؤية المشتركة والتخطيط الإستراتيجي مع

غايات وأهداف مشتركة". وتم استخدام عدد من التمارين لإذابة الجليد والاستفادة من مقدرة المجموعة في اتخاذ القرارات . وقد تم تطوير قوائم توضح نقاط القوة والمشاكل للفيلق والمقاول ، واختارت مجموعات مختلطة من أعضاء كلا الطرفين مشكلة أو أكثر لتشخيصها بشكل أكثر وتوضيح وتقييم مدة التنفيذ وعمل توصيات تنفيذية للمجموعة ككل .

٤ - في ورشة العمل تم التزام متبادل بالعمل كفريق ، وحل عادل للمشاكل واتصالات مفتوحة .

٥ - عقدت ورشة عمل للمتابعة استمرت لمدة يومين بعد ثلاثة أشهر من بدء التشييد .

٦ - بعد ستة أشهر تمت زيارة الموقع لتجميع المعلومات تبعثها ورشة عمل يومين متابعة اشترك فيها كل المشاركين المهمين .

على الرغم من التشارك لم تحل كل المشاكل التي ظهرت في عدد من المشاريع ، إلا أن معدلات النجاح التي تم الإبلاغ عنها كانت عالية وظهر ميل المشاركين إلى التقرير بأن النتائج كانت أفضل مقارنة بالمشاريع التي لم يكن بها تشارك . ونظراً لنتيجة التشارك تم استخدامه في المشاريع الحكومية الضخمة التي تشمل القوات الجوية والقوات البحرية ومنظمة الفضاء والطيران ومقاوليهم^(١٤) .

ملاحظات ختامية :

تدخلات - تشكيل الفريق بين المجموعات والطرف الثالث الإصلاحية ومرآة المنظمة والشراكة كلها تدخلات : هي أربعة أساسية تهدف لتحسين العلاقات بين الجماعات وبين الأفراد . وكل هذه التدخلات فعالة أي أنها تؤدي فعلاً إلى تقليل النزاع بين المجموعات وبين الأفراد وتحسين العلاقات .

أما لماذا تنجح هذه التدخلات فأمر غير مفهوم بدرجة كافية ، ولكن هناك بعض الأمور الحركية التي تتسبب في أن تكون هذه الأساليب فعالة وهي :

١ - التفاعلات بين المجموعات متحكم فيها ويُفرض ترتيب للمحافظة على التحكم . يفرض التحكم عندما يطلب من المجموعات بناء قوائم بشكل منفصل ، وعندما

يسمح لها بتفاعل محدود في المراحل الأولى من التدخلات ، وعندما لا يسمح لها بالمجادلة أو الدفاع عن مواقعها في القائمة ، وعندما يفرض عليهم تسلسل معين بواسطة الطرف الثالث (المستشار) . كتابة قائمة بدلاً من الكلام عنها بين المجموعات يعتبر شكلاً قوياً للرقابة . هذه الرقابة تتحكم في الشعور السلبي والعاطفي ، والشعور العدائي لا يسمح له بالتزايد .

٢ - تعتمد التدخلات على البيانات ، وتستكمل البيانات ثم تعلن . حينما تضع المجموعة (أ) كل الأشياء التي لا تحبها عن المجموعة (ب) فهذا يعطى المجموعة (ب) تعريفاً على مجال المشاكل وتسمح بالفهم الشمولى للاختلافات والمشاكل . ومعرفة مجال المشاكل وفهمها شمولياً عنصر ضرورى يجعل مجموعة (أو أفراد) يتحركون من وضع دفاعى إلى موقف حل المشاكل .

افترض أن المجموعة (أ) تقول الأشياء التي لا تعجبها عن المجموعة (ب) في وضع مجادلة عادى . يقوم شخص بإدخال البند (١) ، ويتم النقاش حوله والدفاع عنه ومبرراته وهكذا ، ومن المحتمل قبل الوصول إلى حل للبند (١) أن يدخل شخص آخر البند (٢) الأمر الذى يحدث جولة جديدة من الجدل والجدل المقابل ، ومن المحتمل بدون حل . وعندما يحين وقت البندين (٣ و ٤) يقذف في الحلقة ، يكون معظم المناقشين محبطين وغازبين ومقتنعين "لقد كنا دائماً مصيبين فيما يختص بهم ولكنهم لا يفهمونا" . وعندما تُرمى المشاكل كالقنابل تشعر المجموعة بأنها تحت الهجوم ، ويفقد أعضاء المجموعة توازنهم ويشعرون أن موقعهم الدفاعى ضرورى ولكنه غير جيد حيث إنه أسلوب موقف تاكتيكى فقط ، ويشعرون أنهم عاجزون عن بناء إستراتيجية للدفاع ، ناهيك عن إستراتيجية لحل المشاكل أو التغيير .

لجعل المعلومات متاحة للجميع فى حد ذاتها عملية مهمة . وهناك شعور فى النهاية ، كل شئ صار مكشوفاً . وبدلاً من التذمر والشكاوى التى يمكن أن تعود إشاعاتها إلى الطرف المسمى ، والآن الأمور معروفة للجميع ومن أجل أن يأخذ الحل المشترك مجراه ، حيث يجب على كل الأطراف الذين يعتبرون جزءاً من المشكلة أو جزءاً من الحل أن يشاركوا فى المعلومات . جعل المعلومات متاحة

للجميع هي إحدى الطرق لإحداث ذلك وجانب آخر للبيانات العامة هو أن المشاكل تم تحديدها بدقة ولدى الناس الآن أشياء تعمل على حلها ، وتعرف الخبرة التي تحتاجها والمصادر التي تؤمن للتصرف بها ، وكيف يمكن البدء في حل المشكلة . إضافة إلى ذلك الناس بطبيعتها حلالة مشاكل ، وحينما يتم تحديد المشكلة وتصبح متاحة للجميع فالناس بالطبيعة تبدأ في "العمل عليها".

٣ - المراحل المبكرة من التدخلات - عمل القوائم وتبادلها واستخدام أسلوب وعاء السمك الشفاف - تجعل المشاركين يشعرون بالنجاح في التعامل مع المجموعة الأخرى . يبدأ الشعور بالقلق والاضطهاد والعوانية بالاختفاء ويحل محلها شعور بالأهلية والنجاح مع المراحل الأولية للتدخلات التي تنتج اتصالات وفهماً أفضل وأكثر مما توقعه المشاركون . لا شيء ينجح كالنجاح وينظر إلى المراحل الأولى عادة على أنها تجربة ناجحة لكلا المجموعتين ، وهذا يقود إلى الإدراك المتفائل "نحن نستطيع أن نعمل سوياً مع هؤلاء الناس" ويتقرب المشاركون إشارات خفية للدفاع ومقاومة البيانات والعناد وهكذا ، ومع الطبيعة المحكومة للإجراء تصبح معظم هذه الأمور غير مهمة . ويعمل هذا على البدء في الشعور بالأهلية والنجاح .

٤ - النبرة البناءة لاجتماعات حل المشاكل التي تم بذرها بواسطة القادة أو المستشار تعتبر قوة في حد ذاتها . وإذا كان الناس يريدون أن يكونوا سلبيين وهدامين ومدافعين ، فعليهم الوقوف في وجه الاجتماع ، وهذا صعب جداً إذا كان مناخ حل المشاكل تم تأسيسه .

وبدون شك هناك حركيات أخرى في تدخلات ما بين المجموعات وما بين الأفراد ، تفسر هذه التدخلات المذكورة بعض الأسباب التي تقف خلف نجاح هذه التدخلات . التدخلات بين المجموعات وبين الأفراد تعتبر جزءاً مهماً من ذخيرة ممارسي تطوير المنظمات ، وتحتاج إلى بعض المهارات في التنفيذ ، ولكن الإجراء نفسه هو الذي يجعل هذه التدخلات فعالة .

الفصل الحادى عشر

التدخلات الشمولية

نناقش في هذا الفصل تدخلات تطوير المنظمات الشمولية من حيث المدى الذي تنخرط فيه المنظمة الكلية ومن حيث عمق التغيرات الثقافية . ويتضمن هذا الفصل مناقشة "إدخال النظام بأكمله في الغرفة" ، ومؤتمرات البحث المستقبلية ، واجتماع بكهارد الخاص بالمواجهة ، وأنشطة الإدارة الإستراتيجية والتغذية العكسية المسحية (متصلة بالأنظمة ٤ ت) ، وشبكة تطوير المنظمات وتحليل شاين الثقافي . كما سنناقش التطوير عبر المنظمات الذي يعتبر شكلاً لتطوير المنظمات ويتضمن عدداً من المنظمات .

"إدخال النظام بأكمله في الغرفة"

يظهر تعبير "إدخال النظام بأكمله في الغرفة" بشكل متكرر في ممارسات تطوير المنظمات .^(١) ومايتكلم عنه محترفو تطوير المنظمات هو فائدة جمع كل العناصر الفاعلة في منظمة مركبة أو نظام في نوع من جلسات بناء الفريق والتخطيط المستقبلي . وتشكل مؤتمرات البحث المستقبلية إحدى أنواع "إدخال النظام بأكمله في الغرفة" ، واجتماعات بكهارد الخاصة بالمواجهة هي نوع آخر . و"التشارك" كما تم وصفه في الفصل العاشر يقع في نفس القالب .

المبررات خلف دعوة كل العناصر الفاعلة في منظمة مركبة لتلتقي تتسق مع نظرية النظم ، وهي امتداد للفرضيات وراء بناء الفريق . إذا استطعت أن تدخل الناس الذين لديهم نفس الاعتمادية المتبادلة المهمة للعمل سوياً على أمور ذات اهتمام مشترك ، يمكن أن تحدث أشياء طيبة . في هذه الحالة ينظر إلى النظام كمنظمة كاملة ، أو كعدد من المنظمات بينها تفاعل .

"إدخال النظام بأكمله في الغرفة" بتاريخ مبجل وقديم ، بما في ذلك فن وعلم المؤتمرات وتخطيط وإدارة الاجتماعات الكبيرة . على سبيل المثال يشتمل كتاب بيرك وبكهارد (Burk and Beckhard) **تخطيط المؤتمر** "Conference Planning" على مقالات ترجع إلى الأربعينيات من القرن العشرين الميلادي ولها مدلولات لممارسات تطوير المنظمات اليوم .^(٢) والأمثلة على "النظام ككل" يمكن أن تكون :

المديرون من جميع المجالات الوظيفية في منشأة ، ممثلون عن الإدارة العليا .
وأيضاً رؤوسون من عدة مستويات ، وممثلون من الموردين والعلماء .

وكل موظفي المكتبات في ولاية أو إقليم ، إضافة إلى رئيس وأعضاء طاقم نظام مكتبة الولاية ، أو كل مديري الخدمات الاجتماعية في المجتمع .

المثال الأخير هو مثال على التداخل بين تطوير المنظمات وتطوير الجماعات ، تداخل واضح منذ أن كان العلماء والممارسون ، مثل : أيفا شندلر رينمان (Eva Schinder-Rainman) يعملون مع المنظمات المجتمعية في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين الميلادي (انظر الفصل ٢) .

مؤتمرات البحث المستقبلية :

كتب مارفن ويسبور (Marvin Weisbord) بشكل واسع عن مؤتمرات البحث المستقبلية ، حيث دمج أفكار كل من رونالد لبيت وإدوارد ليندمان وأريك ترست وفرد إمري وماريلين إمري وآخرين (Ronald Lippitt, Edward Lindaman, Eric Trist, Fred and Merrelyn Emery and others) ولنتائج دراسات لبيت ولندمان فائدة خاصة عندما يقولون: "عندما يخطط الناس لتصرف في الوقت الحاضر وذلك بالعمل بشكل متراجع للخلف من حيث ماهو مطلوب ، فإنهم يطورون الطاقة والحماس والتفاؤل والالتزام بشكل أكبر" .^(٣)

والجربة التي لها أيضاً مدلول خاص بتطور مؤتمرات البحث المستقبلية هي تجربة ترست وإمري في بلورة وإدارة المؤتمرات للمديرين الأوروبيين والتي تشمل مسحا للمشاركة البيئية وتطويراً لرؤية مشتركة . في المسح البيئي ، يصف المشاركون في المؤتمر " شبكة الضغوط الخارجية على منظماتهم" ^(٤) (أيضا انظر القسم الخاص بالرؤية المستقبلية الفصل ٩) .

تتكون إحدى نسخ نموذج ويسبور عن مؤتمرات البحث المستقبلية من النقاط التالية :^(٥)

١- يجتمع المستشارون (أو مديرو المؤتمر) مع لجنة تطوعية مكونة من أربعة إلى ستة مشاركين محتملين . معظم الجوانب مخطط لها بما في ذلك التركيز العام ، ومن سيحضر ، والتواريخ والأوقات ، والمواقع والوجبات ومهام المجموعة وهكذا . يُخطط

لبدء المؤتمر عادة اعتباراً من مساء الأربعاء (مع وجبة عشاء بعد انتهاء جلسة العمل الأولى) وينتهى ظهر يوم الجمعة .

٢- تتم دعوة أناس فى حدود (٥٠ إلى ٦٠) واعتماداً على طبيعة التركيز ، يُمثل كل النظام فى المؤتمر . وهذا قد يعنى أناساً من كل المجالات الوظيفية والمستويات فى المنظمة ، وأناساً من أعراق وعناصر وأجناس وأعمار وخلفيات مختلفة ، وأيضاً قد تشمل العملاء والموردين وقادة النقابة . ويطلب من الناس إحضار قصاصات الصحف والمجلات التى تصف الأحداث التى يعتقدون أنها تؤثر وتشكل مستقبل المنظمة .

٣- يجلس المشاركون على طاولات ذات حامل فى حدود (٦-٨) أشخاص على كل طاولة ، ومعهم أقلام للتعليم ولصاق . واعتماداً على التركيز والمهام المسندة ، قد يتغير توزيع المجموعات أثناء المؤتمر ، وتعتمد العضوية فى المجموعة على الاختيار الذاتى . تسجل كل مخرجات المجموعة على حامل الورق وكل الأفكار صحيحة والاتفاق غير مطلوب . لايهدف المؤتمر لحل المشاكل ولكن لإحداث انتباه وفهم ودعم مشترك . (يعمل أعضاء المؤتمر توصيات تنفيذية فى نهاية ورشة العمل) .

٤- يشتمل المؤتمر على أربعة أو خمسة أجزاء ؛ يستغرق كل منها نصف يوم أو أقل . وكما يصفها ويسبورد يتطلب "كل جزء أن (أ) تبني الناس قاعدة للمعلومات ، (ب) والنظر إليها مجتمعين ، (ج) وتفسير ماوجدوا ، (د) واستنتاج خلاصة للتنفيذ" .^(١)

٥- تركز الأنشطة الرئيسية الأولى على الماضى ، وعلى الرغم من الجلوس على طاولة واحدة مع الآخرين ، فكل شخص يطلب منه منفرداً عمل ملاحظات عن الأحداث المهمة والمراحل المهمة التى يستطيع أن يتذكرها كل واحد خلال الثلاثة عقود الماضية ومن خلال ثلاثة مناظير : المصلحة الشخصية والشركة (أو المدينة أو الصناعة) والمجتمع . تنقل هذه الملاحظات الفردية على أوراق على الجدار نظمت على أساس الموضوع والعقد (زمن) .^(٢)

(*) هناك خطأ مطبعى فى ترقيم العناصر فى الكتاب الأسمى ، حيث لم يذكر رقم ٥ وإنما ٤ ، ٦ ، ٧ ... إلخ لذلك وجب التنبيه ص (211) .

ويطلب من كل مجموعة على طاولة تحليل واحدة من الأفكار الرئيسية - المصلحة الشخصية أو الشركة أو المجتمع - خلال الثلاثة عقود الماضية لاستخراج الأنماط والمعاني ، ثم ترفع كل طاولة تقريراً إلى المجموعة ككل ، ويلاحظ المستشار الاتجاهات . يقوم المؤتمر ككل بتفسير "التوجهات الصحيحة والخاطئة واتجاه تحرك كل منها".

٦- تركز الأنشطة الرئيسية الثانية على العوامل الحاضرة -داخلية وخارجية- التي تشكل مستقبل المنظمة . وفيما يختص بالبيئة الخارجية يطلب من المشاركين تبادل قصاصات الصحف والمجلات مع الآخرين فى الطاولة ، ويوضحون لماذا يعتقدون أن المقال مهم . وتختار كل مجموعة أولويات من القوائم المطورة . بعد ذلك تطفو الأحداث والتوجهات الداخلية على السطح وذلك بسؤال الناس؛ لعمل قائمة بالأشياء التى "يفتخرون بها" والأشياء "المؤسفة" المرتبطة بما يحدث الآن فى المنظمة . يصوت الناس على الأشياء التى يفخرون بها ، وعلى الأمور المؤسفة ، ويتم عرض النتائج ومناقشتها . ويتحرى المديرون من خلال المؤتمر عن الملاحظات المهمة للمواضيع ومن ثم يخلصونها على الأوراق المعلقة .

٧- تركز الأنشطة الرئيسية الثلاثة على المستقبل ، حيث يتم تشكيل المجموعات الجديدة وتعطى ساعة إلى ساعتين لتطوير صورة سيناريو عن المستقبل المرغوب . يُطلب منها أن تتخيل المستقبل المرغوب والممكن فى مدة الخمس سنوات القادمة .^(٧) ويتم استخدام أنواع مختلفة من الوسائل ، مثل الأقلام الملونة والكربون ، ومقصات وأشرطة وهكذا . بعد ذلك ترفع المجموعة تقريرها إلى المؤتمر ككل .

٨- تركز الأنشطة الرئيسية الرابعة على مراحل التنفيذ اللاحقة . يطلب من المجموعات التفاعل مع مظاهر على السطح وماتمت مناقشته ، واعتماداً على طبيعة توزيع المجموعات ، أن تعمل ثلاث قوائم لمراحل التنفيذ المقترحة . (أ) لأنفسهم ، (ب) ولوظائفهم ، (ج) وللمنظمة ككل .

المقترحات التنفيذية للمجالات الوظيفية يتم تبادلها بجمع أعضاء نفس القسم سوياً ، ثم بعد ذلك يتم تقرير الخطوات التنفيذية . فى غضون ذلك يناقش أعضاء

الإدارة العليا أو اللجنة المسيّرة المقترحات للمنظمة ككل وذلك بوضع أولويات للأفكار الرئيسية وتطوير خطط للتنفيذ . تقدم مجموعات الأقسام والإدارة العليا (أو اللجنة الموجهة) خططهم التنفيذية للمؤتمر ككل .

٩- قبل انتهاء المؤتمر يتفق المتطوعون على توثيق اللقاء والاتصال بالآخرين والترتيب للخطوات التنفيذية .

كان تقييم ويسبور لمثل هذا المؤتمر على النحو التالي :

بحماسي لهذا النموذج لأريد أن أوحى بأن مؤتمراً واحداً سوف يحدث تغييراً دائماً ، أو أنه لا يحتاج إلى عمل إضافي شاق ، لكنني أعتقد أن أي شخص حضر أحد هذه المؤتمرات سوف يتذكرها طوال حياته . يربط مؤتمر البحث القيم بالتنفيذ في الوقت الفوري ، وأيضاً يرتقى بإنتاجية المحل باستخدام المزيد من حقيقة كل شخص ، وكذلك يؤلف بين الناس الذين يحتاجون بعضهم بعضاً - لكنهم قليلاً مايتفاعلون - وذلك في شكل جديد للعلاقة . وهو يحفز الإبداع والتجديد وهو أي المؤتمر يزود موجة ثالثة مميزة للانطلاق للتخطيط وتحديد الأهداف . خلال النصف الأخير من القرن العشرين ظهر عددٌ قليل من الوسائل في قوة هذه الوسيلة لتنبيه الناس إلى من نحن ، وماذا نواجه ، وماذا نريد ، وكيف نعمل سوياً للحصول عليه .^(٨)

لقاء بكهارد للمواجهة :

طور ريتشارد بكهارد (Richard Beckhard) اجتماع المواجهة ، ويستغرق هذا اللقاء يوماً واحداً لإدارة المنظمة ككل ، حيث يطلعون على الوضع الصحي لمنظمتهم^(٩) . وفي أنشطة متسلسلة تقوم مجموعة الإدارة بإيجاد معلومات عن مشاكلها الأساسية وتحليل الأسباب ورائها وتطوير خطط للتنفيذ لتصحيحها ، ووضع جدول لإنهاء العمل التصحيحي . يعتبر هذا التدخل مهماً في تطوير المنظمات ، حيث إنه تدخل سريع وبسيط ويعتمد عليه في إيجاد معلومات عن المنظمة ، وأيضاً لوضع خطط للتنفيذ لتحسين المنظمة . يقول بكهارد عن لقاء المواجهة :

توضيح الخبرة أنه مناسب عندما :

- * تكون هناك حاجة من قبل كل مجموعة الإدارة لفحص طريقة أدائها بنفسها .
- * يكون هناك وقت محدود جداً مخصص للنشاط .
- * ترغب الإدارة العليا فى تحسين الأحوال بسرعة .
- * يكون هناك انسجام كاف من قبل الإدارة العليا لمتابعة الموضوع .
- * هناك التزام حقيقى من الإدارة العليا لحل الموضوع .
- * تمر المنظمة أو مرت بتغير كبير حديثاً .^(١٠)

الخطوات التى يشتمل عليها لقاء المواجهة هى على النحو التالى :^(١١)

– المرحلة (١) : تهيئة الجو (٤٥ إلى ٦٠ دقيقة) . يفتتح المدير الجلسة بذكر أهداف الاجتماع منوهاً بالحاجة إلى الحرية والانفتاح فى مناقشة المواضيع والمشاكل ، وموضحاً أن الأفراد لن يعاقبوا على مايقولون . ويتبع هذا عادة بيان من المستشار بخصوص أهمية الاتصالات داخل المنظمات والناحية العملية فى حل المشاكل والرغبة فى مواجهة وحل مشاكل المنظمة .

– الخطوة (٢) : جمع المعلومات (ساعة واحدة) . يتم تكوين مجموعات صغيرة يتكون كل منها من سبعة إلى ثمانية يختارون على أساس اختلاف خصائصهم بمعنى أن يكون هناك مزيج كبير من الناس من مجالات وظيفية مختلفة وأوضاع عمل مختلفة فى كل فريق . القاعدة الوحيدة أن لا يتم جمع الرؤساء والمؤوسين فى فريق واحد . وتجتمع مجموعة الإدارة العليا كمجموعة مستقلة خلال هذا الوقت . والتكليف على كل المجموعات على النحو التالى :

" فكر فى نفسك كشخص لديه احتياجات وأهداف وفكر أيضاً كشخص مهتم بالمنظمة ككل . ماهى الموقفات " المحبطات " ، الإجراءات والسياسات العقيمة ، أو الأهداف غير الواضحة والاتجاهات الضعيفة التى تظهر اليوم ؟ ماهى الأوضاع المختلفة التى تجعل المنظمة فعالة وتجعل الحياة فى المنظمة أفضل " .^(١٢)

تعمل المجموعات على هذه المهمة لمدة ساعة ومن ثم تسجل وترفع تقرير نتائج المناقشة .

– **الخطوة (٣) : تبادل في المعلومات (ساعة واحدة) .** يقوم المقررون من كل مجموعة صغيرة بعمل تقرير عن نتائج المجموعة ، ومن ثم يتم وضعها في نشرة على الحائط . ويتم تصنيف كل البنود في القائمة بواسطة قائد الاجتماع عادة ، إلى تصنيفات رئيسية أقل عدداً بناءً على طبيعة المشكلة ، (مثل مشاكل الاتصالات) ، أو نوع العلاقة (مثل مشاكل مع الإدارة) ، أو مجال التخصص (على سبيل المثال قسم المحاسبة) .

– **الخطوة (٤) : تحديد الأولويات وتخطيط المجموعة للتنفيذ (ساعة واحدة دقيقة) .** عادة ماتت هذه المرحلة بعد فترة راحة عندما تكون البنود في القوائم قد تم تصويرها تمهيداً لتوزيعها على الجميع . وخلال جلسة لمدة خمس عشرة دقيقة يقوم رئيس الاجتماع بقراءة البنود في القوائم ويضع تصنيفاً للإسناد لكل منها ، بحيث يكون لدى كل شخص نسخة من التصنيف . بعد ذلك يقوم المشاركون بتكوين مجموعات عمل وظيفية طبيعية تعكس طريقة تنظيمهم في المنظمة . ويرأس كل مجموعة المدير الأعلى في تلك المجموعة . يطلب من المجموعات الاستجابة للتكيف بعمل مهام ثلاث . **أولاً :** عليهم تحديد ومناقشة المواضيع والمشاكل المرتبطة بمجالهم ، وتحديد الأولويات لهذه المشاكل وتحديد خطوات تنفيذية أولية لعلاج المشاكل التي هم على استعداد للالتزام بها (في المجموعة ككل) والعمل على حلها . **ثانياً :** يطلب منهم تحديد المشاكل التي يعتقدون أنه ينبغي أن تكون لها الأولوية عند الإدارة العليا . **ثالثاً :** يحددون كيف يبلغون نتائج المواجهة إلى مروضيهم . وينهى هذا اجتماع المواجهة لكل المديرين ماعدا مجموعة الإدارة العليا .

– **الخطوة (٥) : متابعة فورية من قبل الفريق الأعلى (ساعة إلى ثلاث ساعات) .** يجتمع فريق الإدارة العليا بعد مغادرة المشاركين لتخطيط خطوات تنفيذ المتابعة الأولى وتحديد التصرفات التي يجب أن تتم في طور ماتعلموه خلال اليوم . تبلغ هذه الخطوات التنفيذية للمتابعة إلى بقية مجموعة الإدارة خلال عدة أيام .

- **الخطوة (٦) : مراجعة التقدم (ساعتان) .** يعقد اجتماع متابعة مع كل مجموعة الإدارة العليا بعد مضى (٤ إلى ٦) أسابيع لرفع تقرير عن التقدم ومراجعة التنفيذات الناتجة عن اجتماع المواجهة .

هذا هو تسلسل الأنشطة فى اجتماع المواجهة . إنها طريقة ممتازة للحصول على نتائج سريعة تقود إلى تحسين المنظمة ، ويعتقد بكهارد أن اجتماع المواجهة يقدم وسائل سريعة ودقيقة لتشخيص صحة المنظمة ويرفع المقدرة على تحديد المشاكل وحل المشاكل ويحسن الاتصالات الصاعدة فى المنظمة ، ويزيد المشاركة والالتزام بالتنفيذ من قبل المجموعة الإدارية ككل^(١٣) . ونحن نتفق مع تقييمه .

أنشطة الإدارة الإستراتيجية :

توجه معظم برامج وتدخلات تطوير المنظمات نحو طريقة العمل الداخلية فى المنظمة ، فعلى سبيل المثال ، التدخلات مثل بناء الفريق وإدارة العلاقات مابين مجموعات التغذية العكسية المسحية وحل النزاع القصد منها ضبط المنظمة لكي تعمل بشكل أفضل . وهناك إدراك متزايد بأن الاهتمام الداخلى يجب أن يواكبه تركيز خارجى إذا كان يراد لتطوير المنظمات أن يفيد المنظمة . بكلمات أخرى على تطوير المنظمات أن يطور التدخلات الموجهة للخارج نحو تحليل البيئة والتخطيط الإستراتيجى لضمان تناغم المنظمة مع بيئتها .

طُورَ حقل سياسات الأعمال فكرة الإدارة الإستراتيجية والتي يقصد بها تطوير وتنفيذ خطة المنظمة الكبرى وإستراتيجيتها الكلية التى تأخذ فى الاعتبار علاقتها بضغوط البيئة الحالية والمستقبلية . وقد تم شرح الفكرة بواسطة شاندل وهوفر (Schendel and Hofer) على النحو التالى : هناك ست مهام أساسية تتكون منها عملية الإدارة الإستراتيجية هى :

- ١ - تحديد الهدف .
- ٢ - التحليل البيئى .
- ٣ - بلورة السياسة .

٤ - تقييم السياسة .

٥ - تنفيذ السياسة .

٦ - مراقبة الإستراتيجية . (١٤)

الخطوة الأولى هى تطوير الأهداف التنظيمية ، وهذا يعنى تحديد المهمة والغرض من المنظمة . بعد ذلك يُعمل تقييم للمعوقات والفرص التى تقدمها البيئة الحالية والبيئة المستقبلية . يلاحظ أن البيئة الحالية يمكن ملاحظتها مباشرة ، أما البيئة المستقبلية فيجب أن يكون هناك تنبؤ للمعوقات والفرص ، بعد ذلك يتم تطوير الخطط الإستراتيجية - والتى تكون مستقاة من الأهداف والتحليل البيئى - ثم تنفذ وتراقب النتائج . من المتعارف عليه أن تحالفاً من كبار متخذى القرار فى المنظمة يكون مسؤولاً عن عملية الإدارة الإستراتيجية .

هناك عدد من تدخلات تطوير المنظمات الموجهة نحو التخطيط الإستراتيجى معروفة منذ وقت طويل ؛ ومن هذه التدخلات أنشطة تحديد الأهداف واجتماع بكهارد الخاص بالمواجهة ومؤتمرات البحث المستقبلية والمراحل (٤ و ٥ و ٦) من نموذج بليك وموتن الخاص بشبكة تطوير المنظمات . فى المرحلة ٤ من نموذج الشبكة على سبيل المثال يقوم أعضاء المنظمة ببناء نموذج مشترك للإستراتيجية ، وفى مراحل لاحقة يطورون خططاً تنفيذية لتحقيق ذلك النموذج .

هناك عدد إضافى من أساليب التخطيط الإستراتيجى الخاص بتطوير المنظمات سوف يتم شرحه هنا . وأحد هذه الأساليب استخدمه زميلنا شارلس سمر (Charles Summer) الذى يقوم بعمل أنشطة تخطيط إستراتيجى فى المنظمات ، يعتمد على أربعة أسئلة :

١- ماهى إستراتيجيتك الحالية ؟

٢- ماهى الفرص والتهديدات لتلك الإستراتيجية ؟

٣- ماهى نقاط قوتك وضعفك لمواجهة هذه الفرص والتهديدات ؟

٤- ماهى السياسات المستقبلية التى يجب أن تتبناها لتفادى التهديدات ولزيادة نقاط القوة ؟ (١٥)

يمضى فريق من الإدارة العليا من ستة أشهر إلى عام للإجابة على هذه الأسئلة ، وتعقد الاجتماعات كل شهر أو شهرين مع جمع معلومات شاملة وتحليلها بين الاجتماعات . ويلاحظ أن السؤال الأول يتطلب تحليلاً عميقاً عن ماذا تعمل المنظمة حالياً أو ماذا تعتقد أنها تعمل . ويوجه السؤال الثانى الانتباه إلى البيئة الخارجية والقوى التى يمكن أن تؤثر على مقدرة المنظمة فى المنافسة والبقاء فى دنيا الأعمال . ويحاول السؤال الثالث أن يعمل تناغماً بين المقدرة التنظيمية وبين متطلبات البيئة ، أما السؤال الرابع فيتصدى للتصرفات والتغيرات المطلوبة لتمكين المنظمة من العمل بالطريقة المرغوبة فى المستقبل .

أحد أساليب التخطيط الإستراتيجى تم تطويره بواسطة ثوماس روجرز (Thomas Rogers) استخدم فيه سلسلة من الاجتماعات مع كبار متخذى القرار ^(١٦) . بعد عدة أسئلة للإحماء لجعل كل شخص يركز على النسق طويل المدى فى المنظمة وفى البيئة ، تتصدى المجموعة للسؤال : ماهو العمل الذى نحن فيه ؟ تتحول الإجابات لتصبح نصاً يوضح مهمة المنظمة . الخطوة التالية هى تحديد وتحليل "المجالات" البيئية التى تصنع ضغوطاً على المنظمة . يقول روجرز : إن الفرضية الأساسية عن المجالات هى أن المنظمات لاتخرج إلى حيز الوجود معزولة ، ولكن فى تفاعلات نشطة مع الأجزاء الرئيسية التى تتأثر بها وتؤثر فيها ، وهناك أربعة مجالات رئيسية هى : الموردون ، والعملاء ، والمنافسة ، والسلطات ^(١٧) . أما الخطوات المتعلقة بتحليل المجالات فهى :

- ١ - تحديد المجالات المختلفة .

٢ - تحديد الطلبات الحالية للمجال .

٣ - تحديد الاستجابات الحالية للمنظمة لهذه الطلبات .

٤ - التنبؤ بضغوط المجال المستقبلية واستجابات المنظمة المستقبلية .

٥ - تحديد طلبات المجال المرغوبة أو المثالية والاستجابات المثالية .

ثم يتم وضع خطة للتنفيذ مصممة للعمل على البيئة لتحقيق الظروف المرغوبة .

إن أسلوب تخطيط الأنظمة المفتوحة طوره شارلس كرون وجايرام وآخرون ^(١٨) (Charles Krone, G.K. Jayaram and others) ؛ وذلك لتقييم البيئة بطريقة منظمة . يقوم

الفريق الأعلى بتطوير عدد من السيناريوهات ، سيناريو الحاضر هو عبارة عن وصف لتوقعات وطلبات المجال البيئى والمجموعات الداخلية والمجموعات الفرعية ، مع وصف للاستجابة الحالية لهذه الطلبات . أما السيناريو المستقبلى الواقعى فيقدم صورة للطلبات المستقبلية المحتملة وماهو نسق الاستجابة المستقبلية المحتملة إذا لم تقم المنظمة بالتكيف . هذا التقدير الاستقرائى يظهر التهديد المحتمل من قبل أحداث غير مرغوبة إذ استمرت المنظمة على الوضع الحالى ، وبعد ذلك يتم تطوير السيناريو المستقبلى المثالى الذى يوضح : (١) كيف يكون نظام الطلبات المرغوبة ، كما يوضح التصرفات التى يجب عملها بواسطة المنظمة لتحديث الوضع الذى تريده ، بعد ذلك يتم تحليل هذه التصرفات من منظور الجدوى والتكلفة . وهكذا يساعد التخطيط المفتوح للأنظمة متخذى القرار على التحرك للأمام وللخلف ومن الحاضر إلى المستقبل ومن "ماذا يكون" إلى "ماذا يجب أن يكون" . هذه الصور من الكلمات توضح بجلاء الحاجة إلى تبني المنظمة للتغيير ويؤدى هذا إلى خطة التنفيذ والتطبيق .

اقترح بكهارد وهاريس سبع خطوات لعملية التخطيط الإستراتيجى للمنظمات الماضية فى تغيرات جوهرية .^(١٩) يفترض مدخلهم أن المنظمات أنظمة مفتوحة يجب أن تستجيب للضغوط المتعددة من مصادر متعددة . **والخطوة الأولى :** فى إجرائهم هى تحديد المهمة الأساسية للمنظمة - السبب من وجودها . **والخطوة الثانية :** ترسيم نظام الضغوط الحالية - ماهى المجموعات والمنظمات التى تضع ضغوطاً على المنظمة ؟ . **أما الخطوة الثالثة :** فهى ترسيم نظام الاستجابة الحالية - ماذا تعمل المنظمة للاستجابة للضغوط الجارية . **والخطوة الرابعة :** رسم صورة نظام الضغوط المتوقع حدوثها فى المستقبل بعد ثلاث أو أربع سنوات - ماهو شكل الضغوط المستقبلية المحتملة ومن أين ستأتى بافتراض أن المنظمة لازالت مستمرة فى اتجاهها الحالى . **الخطوة الخامسة :** تسأل المديرين لتحديد الوضع الذى يرغبون حدوثه خلال ثلاث أو أربع سنوات . المقارنة بين البيانات المتحصل عليها فى الخطوة (٥و٤) يوضح التعارض الذى يجب تصحيحه إذا كانت هناك رغبة لتحقيق الوضع المرغوب . **الخطوة السادسة :** تشتمل على التخطيط للتصرفات المطلوبة لتحقيق الوضع المرغوب - بتبيان التصرفات التى يجب عملها بدقة لضمان الوضع المرغوب تحقيقه . **الخطوة السابعة ،** تفحص الجدوى والتكلفة والنتائج المقصودة وغير المقصودة للخطط التنفيذية التى

أحدثت فى الخطوة السادسة . إن جعل الإدارة العليا والمديرين يعملون من خلال هذا الإجراء بشكل منظم يزيد فرص أن يصبح الوضع المستقبلى المرغوب حقيقة كما يقول بكهارد وهاريس .

يقدم دافيد هانا (David Hanna) فى كتابه **تصميم المنظمات لأداء عالٍ** "Designing Organizations for High Performance" نموذجين للتخطيط الإستراتيجى ^(٢٠) ، ويطلق على **الأول نموذج أداء المنظمة** ويصف استخداماته على النحو التالى : هذا إطار عام لإلقاء الضوء على خمسة متغيرات تؤثر على الأداء التنظيمى . هذا النموذج مفيد بالتحديد عندما يتم محاولة فهم لماذا نتائج المنظمة كما هى (وبدون تحسن) ، ومفيد للتخطيط وللتغيير الذى يقود إلى نتائج أفضل ^(٢١) المتغيرات الخمسة الأساسية هى :

- ١ - وضع العمل .
- ٢ - نتائج العمل .
- ٣ - إستراتيجية العمل .
- ٤ - تصميم العناصر .
- ٥ - ثقافة المنظمة .

إن وضع العمل ينظر فى الحاجات التى يجب تلبيتها والضغوط التى تجب إدارتها ونتائج العمل فى ماذا تقدم المنظمة الآن ؟ إستراتيجية المنظمة تنظر فى غرض المنظمة والمهمة والأهداف والقيم . عناصر التصميم تشير إلى التصميم التنظيمى للعناصر والمهام والهيكل والمكافآت واتخاذ القرارات والمعلومات والناس . وتنتظر **ثقافة المنظمة** فى كيف تعمل المنظمة فعلاً . ^(٢٢) يشرح هانا كيفية تحليل كل عنصر وكيفية تحقيق التوازن بين العناصر الخمسة ، وتحقيق التوازن عملية صعبة ، ومناقشات هانا متقنة وقيمة .

يطلق هانا على نموذجها الثانى مسمى **"المدخل الخارجى- داخل : تصميم الأنظمة المفتوحة حقاً"** . يعتمد معظم الناس المشتغلين بتصميم منظمات ذات أداء عالٍ على خليط من نظرية الأنظمة التقنو - اجتماعية ، وتخطيط الأنظمة المفتوحة . تعمل هذه النظريات بشكل جيد فى معظم الحالات ولكن من وجهة نظر هانا فإنه يرى أنها ذات

تركيز داخلى أكثر من اللازم . يبدأ المنهج الخارجى - داخل عملية إعادة التصميم بمسح بيئى يستخدم بشكل منتظم ويتم فيه فحص طلبات وتوقعات المجموعات الخارجية صاحبة المصلحة والمجموعات المكونة لتحديد المهام الأساسية للمنظمة والإجراءات ومايجب أن تكون عليه ، وهذا يعتبر نموذجاً قيماً للتخطيط الإستراتيجى لممارسى تطوير المنظمات .^(٢٣)

يحتاج ممارسو تطوير المنظمات أن يكونوا خبراء فى عمليات التخطيط الإستراتيجى ، كما يحتاجون أن يكونوا على علم تام بمحتوى التخطيط الإستراتيجى . والمصادر الممتازة للتعلم عن محتوى التخطيط الإستراتيجى هى كالتالى : مؤلفات مايكل بورتر (Michael Porter) **الإستراتيجية التنافسية ، الميزة التنافسية والمنافسة فى الصناعات العالمية** "Competitive Strategy, Competitive Advantage and Competition in Global Industries" التى تلخص وتجمع الحقل .^(٢٤) كما يقدم كتاب تريجو وزيمرمان (Tregoe and Zimmerman) **إستراتيجية الإدارة العليا** "Top Management Strategy" الجانب العملى للتخطيط الإستراتيجى^(٢٥) . عمل هذان المؤلفان مع مئات الفرق الإدارية لمساعدتها فى تطوير خطط إستراتيجية لمنظمتهم . ويعتبر كتاب كينيش أوماى (Kenichi Ohmae) **عقل صانع الإستراتيجية** The Mind of the Strategist من الكتب التى يوصى بها بقوة^(٢٦) . كما يعتبر كتاب مايكل روبرت (Michel Robert) **الإستراتيجية مبسطة وصافية** "Strategy Pure and Simple" واضحاً وعملياً^(٢٧) . ويصف كتاب بيتر شوارتز (Peter Schwartz) **فن النظرة البعيدة** The Art of the Long View تخطيط السيناريوهات ، وطريقة التخطيط الإستراتيجى التى تم تطويرها بواسطة شركة شل (Royal Dutch Shell Company)^(٢٨) . ويغطى كتاب روبرت دايسون (Robert Dyson) **التخطيط الإستراتيجى : نماذج ووسائل تحليلية** Strategic Planning: Models and Analytic Techniques أساليب التخطيط الإستراتيجى بشكل شمولى .^(٢٩)

عرف عدد من ممارسى تطوير المنظمات أهمية الحاجة إلى انخراط تطوير المنظمات فى مواضيع الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات . فقد لاحظ زاند (Zand) أن هناك فصلاً وأحياناً نزاعاً بين رجال الإدارة الإستراتيجية وجماعة تطوير المنظمات فى المنظمات^(٣٠) . وكنتيجة لذلك سيعانى كل من التخطيط الإستراتيجى والتنفيذ ، لذلك

يدعو زاند إلى تعاون وثيق بين هذين الحقلين اللذين يمكن أن يقدموا الشيء الكثير لبعضهما البعض . ويتحدى كل من جرينر وشاين ممارسي تطوير المنظمات أن يكونوا أكثر انشغالاً بإجراءات الإدارة الإستراتيجية - لتحسين هذه الأنشطة في المنظمات ولبناء قاعدة قوية للممارسين^(٣٨) . ويوصى بول بولر (Paul Buller) بمزج ممارسات تطوير المنظمات مع الإدارة الإستراتيجية لتحسين فاعلية كلا الحقلين^(٣٩) . كما يقترح بولر ستة مجالات يمكن لتطوير المنظمات أن تساعد الإدارة الإستراتيجية فيها على النحو التالي : "الأنشطة الرئيسية الست التي تساعد على مزج أفضل بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنظمات هي : قيم وطور جاهزية المنظمة للتغيرات الإستراتيجية ، وسهل إجراءات التخطيط الإستراتيجي ، نفذ الإستراتيجية ، اوجد الظروف المناسبة لاستملاك أو دمج ناجح ، وقم بإدارة التدهور التنظيمي ، وطور مهارات القيادة"^(٤٠) . كما يشرح بولر كيف تساعد تدخلات معينة لتطوير المنظمات هذه العمليات . ونحن نتفق مع بولر - فهذه ستة مجالات إستراتيجية يستطيع بل ينبغي أن يقدم تطوير المنظمات مساهمات قيمة فيها لقادة المنظمة .

ويوضح تحليل عميق بواسطة ماريان جلينك وجوزيف ليتزر (Mariann Jelinek and Joseph Litterer) أهمية الإستراتيجية في بيئة اليوم المضطربة ذات النماذج والطلبات المتغيرة^(٤١) ، ويحثان ممارسي تطوير المنظمات على تطبيق مهارات تطوير المنظمات لعملية الإدارة الإستراتيجية لتحسين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها . وبإمكان مهارات تطوير المنظمات وطرقه أن تكون ذات قيمة للإستراتيجيين ، ولكن ممارسي تطوير المنظمات لم يرتقوا إلى مستوى التحدي .

وننهي هذا النقاش عن الإدارة الإستراتيجية بملاحظات جلينك وليتزر :

يحتاج أعضاء ومديرو المنظمة إلى مهارات تطوير المنظمات للمساعدة في عبور المناطق الضحلة . يجب على تطوير المنظمات خلق الجسور من خلال التحليل العميق والتبيان الواضح لوصول احتياجات الإدارة الإستراتيجية مع مهارات تطوير المنظمات . التغيير التنظيمي الشمولي ، تغيير في الثقافة أو المهمة الإستراتيجية هو حسب التعريف "إستراتيجي" ومتلازم مع مهارات تطوير المنظمات التقليدية . ويمثل هذا الوضع فرصة مهمة لممارسي تطوير المنظمات^(٤٢) .

التغذية العكسية المسحية :

يعتمد هذا التدخل المهم الذى يستخدم على نطاق واسع لتطوير المنظمات على عملية منظمة لجمع البيانات عن النظام ، ثم إرجاع البيانات إلى الأفراد والمجموعات فى كل المستويات فى المنظمة لتحليلها وتفسير معناها وتصميم خطوات تنفيذية تصحيحية بناء على ذلك . هذه الأنشطة - والتي تتكون من محتوين رئيسيين ، هما : عمل مسح للمناخ أو الاتجاهات ، واستخدام ورش عمل تغذية عكسية - يطلق عليها **التغذية العكسية المسحية** . يعتمد هذا المنهج على الأنظمة (١-٤) ت "أنظمة الإدارة" والتي سوف يتم وصفها لاحقاً .

إذا استخدم مسح الاتجاهات بشكل صحيح ، فسيصبح عندئذ وسيلة قوية لتحسين المنظمة . معظم المسوح التي تعمل لاستخدام بشكل صحيح وفى أقصى حد يعطى معظمها الإدارة العليا بعض البيانات لتغيير بعض الممارسات ، أو يعطى مؤشراً لمقارنة الاتجاهات على ضوءه . وفى الحد الأدنى توضع فى ملفات مع فائدة قليلة أو معدومة تجنى منها . (انظر الشكل ١١/١ للمقارنة بين اثنين من المداخل لاستخدام مسح الاتجاهات- المدخل التقليدى ومدخل التغذية العكسية المسحية) .

أوضحت البحوث التي أجريت فى معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان أنه لاستخدام المسح بشكل أفضل ، فإن الخطوات التالية لابد أن تتبع .^(٣٦)

- **الخطوة (١) :** يشترك أعضاء المنظمة فى قمة التنظيم فى التخطيط المبدئى .
- **الخطوة (٢) :** يتم تجميع البيانات من كل أعضاء المنظمة .
- **الخطوة (٣) :** يتم إرجاع البيانات إلى فريق الإدارة العليا ، وبعد ذلك إلى أسفل التنظيم من خلال الفرق الوظيفية فى المجالات المختلفة . يطلق مان (Mann) على ذلك مسمى "سلسلة المؤتمرات المتشابكة" .^(٣٧)
- **الخطوة (٤) :** يترأس كل رئيس اجتماعاً مع رؤسياه تتم فيه مناقشة البيانات وفيه . (أ) يطلب من الرؤوسيين المساعدة فى تفسير البيانات . (ب) وتعمل الخطط لإحداث تغييرات بناءة . (ج) وتعمل الخطط لتقديم البيانات للمستويات الدنيا فى التنظيم .
- **الخطوة (٥) :** تضم معظم اجتماعات التغذية العكسية مستشاراً يساعد فى تهيئة الرئيس للاجتماع ويكون بمثابة شخص مصدرى .

شكل (١/١١)

مدخلان لاستخدام مسوح الاتجاهات أو مسوحات المناخ

المدخل التقليدي	التغذية العكسية السحبة أو مدخل تطوير المنظمات	
العمال العاديين وربما من المشرفين	كل شخص في النظام أو النظام الفرعي .	تجميع البيانات من :
الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وربما للموظفين عن طريق الصحف .	لكل شخص شارك .	البيانات ترفع إلى :
الإدارة العليا (ربما) .	كل شخص في فرق العمل وورش العمل بدءاً من الأعلى (كل الرؤساء مع مرؤوسيهـم) .	من يعمل على مضامين البيانات :
تصميم وإدارة الاستبيان وعمل التقرير .	الوصول على اتفاق على الإستراتيجية ككل ، وتصميم وإدارة الاستبيان وتصميم ورش العمل ، والتدخلات المناسبة لها .	إستراتيجية تدخل الطرف الثالث :
الإدارة العليا فقط .	الفرق في كل المستويات .	التخطيط التنفيذي يعمل من قبل :
ضعيف .	عال .	مدى التغيير والتحسين المحتمل

الخلاصة فيما يتعلق بفائدة التغذية العكسية المسحبة ، نمت من خلال برنامج طوله أربع سنوات في منظمة كبيرة . في المرحلة الأولى تم تجميع البيانات من حوالي (٨٠٠٠) موظف من كل أرجاء الشركة في عام (١٩٤٨م) . وتم جمع بيانات مشابهة بعد سنتين (١٩٥٠م) من أقسام المحاسبة الثمانية تشمل (٨٠٠) موظف و (٧٨) مشرفاً . في هذه المرحلة الثانية استمرت أربعة من الثماني أقسام في أنشطة التغذية العكسية كما تم وصفها سابقاً ، إذ عمل قسمان كمجموعات ضابطة لم تقم بأي شيء آخر بعد الاجتماع الأول والوحيد لكل الأقسام ، وتم استبعاد قسمين من التصميم نظراً للتغيرات في الموظفين المسؤولين المهمين . بعد سنتين (١٩٥٢م) تم عمل مسح آخر ، ووجد الباحثون أن " تغيرات أكثر إيجابية وأهمية حدثت في مواقف الموظفين

ورؤياهم في الأربعة أقسام التجريبية مما حدث في الأقسام الضابطة" (٢٨) بالتحديد حدثت تغيرات مهمة متعلقة بشعور الموظفين نحو" (١) طبيعة العمل الذي يعملوه (الرغبة وأهمية العمل وحجم المسؤولية)؛ (٢) ونحو مشرفيهم (مقدرتهم لإدارة الناس وإعطاء التقدير وتوجيه العمل وتمثيلهم في الاهتمام بالشكاوى)؛ (٣) ونحو تقدمهم في الشركة؛ (٤) وعن مقدرة المجموعة على إنجاز العمل" (٢٩).

ومن تجربتنا تأخذ ورش التغذية العكسية معظم خصائص جلسات بناء الفريق ، ولكنها تتعامل بشكل أقل مع المواضيع الشخصية . وعلى كل ، تركز التغذية العكسية مراراً على نمط القيادة أو المواضيع المتصلة بالتعاون والعمل الجامعي ، وعلى سبيل المثال نلاحظ أن البندين التاليين تم تضمينهما في استبيان استخدم بواسطة أحد المؤلفين .

الإدارة تتجنب أو تتجاهل الأشياء التي تضايق الناس في العمل .	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
---	------------	-------	-------	---------	--------------

يوجد تعاون وعمل جماعي جيد في مجموعة عملي .	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
--	------------	-------	-------	---------	--------------

في هذا الاستبيان تم تضمين بنود متعلقة "بالمناخ التنظيمي" و" الراتب البدلات" و" العلاقات مع الوحدات الأخرى و"الاتصالات" و"علاقات المشرفين الموظفين" و"استشارة الأداء" و"وظيفتي" و"ضغط العمل" و"الإدارة بالأهداف" و" فرص الترقى والتطور الشخصي" و" التدريب" .

هذا النوع من مسح الاتجاهات أو المسح المناخي حينما يتزاوج مع سلسلة ورش عمل تتضمن فرق عمل في المستويات الأدنى المتتالية للمنظمة ، يمكن أن يستخدم لعمل خطط تنفيذية وتغيير على نطاق واسع في العوامل الاجتماعية والهيكلي والهدف ومهام المجموعات الفرعية في المنظمة . نحن نعتقد أن لهذا المدخل إمكانيات مثيرة وذلك طبقاً لكلمات بومجارتل (أيضاً تمت الإشارة إليه في الفصل ٣) "أنها تتعامل مع نظام

العلاقات الإنسانية ككل ... كما أنها تتعامل مع كل مدير ومشرف وموظف كل واحد في إطار عمله ومشاكله وعلاقات عمله^(٤٠) . هذا هو الدفع الذي يتخلل معظم أنشطة تطوير المنظمات كما أنه واحد من الأبعاد التي تميز تطوير المنظمات عن التدخلات التقليدية في المنظمة .

توضح النظرة المتعمقة إلى ما وراء حركية التغذية العكسية المسحية لماذا تنجح . أساليب التغذية العكسية المسحية بالأساس هي إجراء لإعطاء بيانات موضوعية عن أداء النظام إلى أعضاء النظام حتى يتمكنوا من تغيير أو تحسين بعض جوانب النظام . ويتم الحصول على البيانات الموضوعية عن طريق المسح ، ويتم التعامل مع البيانات لتحسين المنظمة في جلسات تغذية عكسية .

يقول فرانك نيف (Frank Neff) أنه لكي يحدث تحسين المنظمة (التغيير) يجب عمل ثلاثة أمور . **أولاً :** يجب أن تقبل مجموعة العمل البيانات على أنها صحيحة ، فكثيراً ما يرفض الناس البيانات المتعلقة بمنظمتهم متخذين موقفاً دفاعياً ، ويجب التغلب على هذا . **ثانياً :** يجب أن تقبل مجموعة العمل المسؤولية في الجزء المتعلق بدورها في المشاكل التي تم تحديدها ، ويلعب القائد دوراً مهماً في هذا الموضوع - حيث يجب عليه أن "ينمذج" السلوك بطريقة توضح أن المشاكل تخص القائد والمجموعة . **ثالثاً :** يجب أن تلتزم لعمل مجموعة العمل بحل المشاكل ، وذلك يعني أن أعضاء المجموعة يجب أن يلتزموا لعمل شيء لحل المشاكل . باختصار يجب أن تقبل مجموعة العمل البيانات المسحية على أنها صحيحة ويجب أن تتحمل المسؤولية للمشاكل التي تم تحديدها ويجب أن تبدأ بحل المشاكل .^(٤١)

يذكر بورز وفرانكلين أن المبرر خلف التغذية العكسية المسحية أو مايسمونه "التطوير الموجه مسحياً" يقوم على نموذج ينظر إلى الناس على أنهم أفراد عقلانيون ومدركون محللون للمعلومات . إضافة إلى ذلك عندما يكون هناك اختلاف بين إدراك الفرد ، تعمل هذه الاختلافات كمصدر للتحفيز . المعلومات الجديدة تقود إلى رؤية جديدة قد تكون مختلفة عن الرؤية القديمة . بهذه الطريقة تصبح المعلومات الجديدة وسيلة لتغيير الإدراك والتصرفات . وفرضية أساسية أخرى للتطوير الموجه مسحياً هي

أن السلوك الإنساني سلوك يسعى خلف الأهداف التي توجهه . يشرح بورز وفرانكلين كيف تتم عملية البحث عن هدف :

هناك أربعة عناصر على الأقل : (١) نموذج ، (٢) هدف ، (٣) ونشاط ، (٤) وتغذية عكسية . النموذج هو عبارة عن صورة ذهنية للعالم المحيط لا تشمل الصفات فحسب بل الهيكلية ، والعلاقات السببية ، يتم بناؤها بواسطة الأشخاص من المعلومات السابقة المتراكمة والمخزنة في الذاكرة . من على النموذج وعملية النمذجة المستخدمة ، يتم استنباط بدائل مستقبلية يمكن للشخص أن يختار واحداً منها **كهدف** . في هذه النقطة ينتهي ما يسمى "نظام اختيار الهدف" ويبدأ ما يسمى "نظام المراقبة" ، من حيث هو استحداث الأنشطة للوصول إلى الهدف ، وتستخدم التغذية العكسية المتحصلة بطريقة ما من بيئة الفرد ، لمقارنة وتأكيده وتعديل وتصحيح الاستجابات عن طريق الإشارة إلى الابتعاد عن ما هو متوقع .^(٤٢)

المسح المصمم جيداً يساعد أعضاء المنظمة لتطوير نماذج صحيحة لكيفية عمل المنظمة ، كما يزود معلومات (تغذية عكسية) عن التقدم نحو تحقيق الهدف .

أكدت الدراسات أن التغذية العكسية المسحية أسلوب تغيير فعال في تطوير المنظمات . ففي دراسة طويلة لتقييم تأثيرات أساليب التغيير المختلفة في (٢٣) منظمة مختلفة ، وجد أن التغذية العكسية المسحية هي أفضل إستراتيجية تغيير فعالة مقارنة بعملية استشارات العمليات مابين الأفراد ، وعملية استشارة المهام ، والتدريب المعمل .^(٤٣) قد تكون هذه النتائج مضللة لأن برامج التغذية العكسية المسحية ربما كانت أكثر شمولية من البرامج الأخرى ، كما أن النتائج الإيجابية قد تعكس تفوق البرامج الشمولية عن البرامج الأقل شمولية . من الجانب الآخر التغذية العكسية المسحية وسيلة تكلفة فعالة لتطبيق برنامج شمولي وهذا ما يجعلها أسلوب تغيير مرغوب بشدة .

١-٤ نظام ٤-١ ت (1-4T) :

تقوم التغذية العكسية المسحية على نظام فكري ومجموعة من المقاييس المتكاملة التي أسماها ليكرت وزملاؤه أنظمة ٤-١ (ولاحقا ١-٤ ت) . تعتمد هذه الدراسة

الإدارية بشكل كبير على عدد كبير من المقاييس متعلقة بالقيادة والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي . وباستخدام (١٠٥) بنود في استبيان أطلق عليه مسح المنظمات ، إضافة إلى نماذج قصيرة ، وجد ليكرت أن المنظمات تختلف بشكل ملحوظ فيما يتعلق بهذه الخصائص . (انظر شكل ١١-٢ لتصنيفات البنود في المسح) . إضافة إلى ذلك قد يستخدم المسح كوسيلة لمتابعة التغيرات عبر الزمن .

يظهر شكل (١١-٣) لمحة عن رؤى أكبر لعدد (٥٢) مديراً في فترتين في مصنع يديره مدير ناجح . وتوضح المقاييس الأخيرة أن نظام الإدارة السائد هو نظام (٤) . وفي كتاباته السابقة أطلق ليكرت على النظام (١) "تسلطي-استغلالي" ونظام (٢) "استبدادي عادل" ونظام (٣) "استشاري" ونظام (٤) "تشاركي المجموعة" . وفي أعماله اللاحقة استخدم مصطلح الأنظمة (١-٤) فقط ربما للإيحاءات القيمة للمصطلحات الأخرى .

يجادل البعض في أن المصطلحات المستخدمة لبعض المقاييس محملة بالإيحاءات القيمة أيضاً ، ولذلك يرون أن العبارات المختارة لبعض المقاييس قد تجعل المجيبين إذا سئلوا أن يجيبوا بأنهم يفضلون أن يتغير المناخ للجانب الأيمن من المقياس . هذا واحد من الأسباب وهو لماذا تتميز مداخل تطوير المنظمات بمناقشات دقيقة داخل المجموعة وحدة وحدة مع تركيز كل من شارك في المسح على معنى نسق الاستجابة ومدلولاتها :

شكل (١١/٢) أبعاد استبانة مسح المنظمات

القيادة :

- ١- الدعم الإداري .
- ٢- التركيز الإداري على الأهداف .
- ٣- التسهيل الإداري للعمل .
- ٤- التسهيل الإداري للتفاعل .
- ٥- دعم الزملاء .

تابع - شكل (٢/١١)

- ٦- تركيز الزملاء على الهدف .
- ٧- تسهيلات الزملاء فى العمل .
- ٨- تسهيلات الزملاء فى التفاعل .

المناخ التنظيمى :

- ٩- الاتصالات مع الشركة .
- ١٠- التحفيز .
- ١١- اتخاذ القرارات .
- ١٢- المراقبة داخل الشركة .
- ١٣- التنسيق بين الأقسام .
- ١٤- الإدارة العمومية .

الرضا :

- ١٥- الرضا مع الشركة .
- ١٦- الرضا مع المشرف .
- ١٧- الرضا مع الوظيفة .
- ١٨- الرضا مع الراتب .
- ١٩- الرضا مع مجموعة العمل .

المصدر:

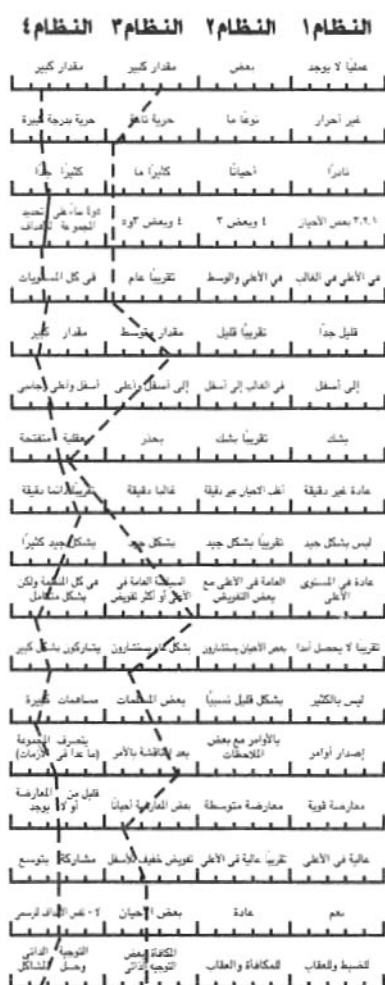
James C.Taylor and David G.Bowers, Survey of Organizations: A Machine- Scored Standardized Questionair Instrument, Institute for Social Research (Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1972), PP. 3-4 © 1972. Reprinted by permission.

شكل (٣/١١)

إيضاح للمناخ التنظيمي في أوقات مختلفة

----- المتوسط سابقاً : ١٤٥٥

———— المتوسط الآن : ١٨٠٣



المتغيرات التنظيمية :

- ما مقدار الثقة والوثوق الذي يبديه المرؤوسون ؟
- القيادة**
- ما مقدار الحرية التي يشعرون بها لمناقشة الرؤساء عن الوظيفة ؟
- ما عدد المرات التي يبحث فيها عن ويستقار فيها من أفكار المرؤوسين بطريقة بناءة .
- هل تستخدم هذه كثيراً ١- الخوف ٢- التهديد ٣- المكافأة ٤- المشاركة .
- الحوافز**
- أين يُحسَنُ بالمسؤولية عند تحقيق الأهداف التنظيمية ؟
- كم حجم العمل التعاوني الجماعي ؟
- ما هو اتجاه تدفق المعلومات المعتاد ؟
- الاتصالات**
- ما مدى تقبل الاتصالات من فوق ؟
- ما مقدار دقة المعلومات الصاعدة ؟
- ما مقدار معرفة الرؤساء للمشاكل التي تواجه المرؤوسين ؟
- في أي مستوى تصنع القرارات ؟
- القرارات**
- هل يشترك المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم ؟
- كيف تساهم عملية اتخاذ القرارات في التحفيز ؟
- الأهداف**
- كيف تؤسس الأهداف التنظيمية ؟
- ما مقدار المعارضة المستترة للأهداف ؟
- إلى أي درجة تتمركز وظيفة التقييم والرقابة ؟
- الرقابة**
- هل يوجد تنظيم غير رسمي يعارض التنظيم الرسمي ؟
- في ماذا تستخدم التكلفة والانتاجية والبيانات الرقابية ؟
- المصدر :**

Rensis Likert and Jane Gibson Likert, New Ways of Managing Conflict (New York : McGraw-Hill, 1976), p. 75 © Reprinted with permission.

فى نموذج ليكرت ينظر إلى كل نوع من المنظمات (الأنظمة ١-٤) على أنها تتألف داخلياً من خصائص متوافقة ، بحيث يشكل المناخ التنظيمى جزءاً مهماً منها . وأدناه وصف لكل نوع من الأنظمة (بُنِيَ هذا النقاش على الاستبيانات فى ليكرت^(٤٤) وليكرت^(٤٥) وليكرت^(٤٦) وبورز^(٤٧)) .

فى المنظمة التى بها نوع النظام (١) ، الرقابة وتحديد الهدف واتخاذ القرار مركزة فى القمة . ولايوجد توجه للبحث عن أفكار الرؤوسين ، كما أن الرؤوسين لايشتركون فى القرارات المتعلقة بعملهم . بشكل عام هناك قليل من الثقة أو تكاد تنعدم فى الرؤوسين . ويجرى استخدام متوسع للتهديدات والعقاب والخوف . بيانات التكلفة والإنتاجية تستخدم للضبط والعقاب . وتأخذ الاتصالات بشكل كبير الاتجاه الهابط . كذلك هناك قليل من الاتصالات الجانبية ، والاتصالات الصاعدة قليلة وعادة ماتحرف . تنتشر عدم الثقة والعدائية وعدم الرضا ، كما أن هناك مقاومة كبيرة لتوجيهات التنظيم الرسمى من جانب التنظيم غير الرسمى ولايوجد أساساً عمل جماعى ، والتحفيز قليل ماعدا فى القمة .

النظام (٢) أكثر مشاركة بشكل طفيف، حيث الرقابة والتوجيه واتخاذ القرار مركزة فى المستوى الأعلى ، ولكن هناك نوع من التفويض فى اتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ السياسات ، وتشجع بعض الملاحظات عن الأهداف التنظيمية . يتم البحث فى بعض الأحيان عن أفكار الرؤوسين ، كما يستشار الرؤوسون فى بعض الأحيان قبل اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم . الاتصالات فى معظمها هابطة وهناك بعض الاتصالات الأفقية والاتصالات الصاعدة عادة ماتتنقى للرؤساء . تعطى بعض الثقة للرؤوسين ولكنها تأخذ طبيعة المجاملة . هناك استخدام مكثف للمكافآت المادية ، وهناك استخدام للتهديد والعقاب ولكن بشكل أقل من نظام (١) . تستخدم التكلفة والإنتاجية للمكافأة والعقاب . وقد يكون هناك شعور بالعدائية فى المنظمة ولكن فى بعض الأحيان تظهر المواقف المحببة إلى حيز الوجود . بشكل عام هناك عدم رضا حقيقى ومقاومة مستترة معتبرة للنظام الرسمى . التحفيز عموماً قليل ولكن أكثر من نظام (١) .

النظام (٣) أكثر تشاركاً من النظام (٢و١) . السياسة العامة تقرر فى المستوى الأعلى ، ولكن هناك تفويض كبير لاتخاذ القرارات فى المستويات الدنيا فى المنظمة . تحدد الأهداف فى المستويات العليا بعد التشاور . وهناك مراجعة للتفويض وأنشطة الرقابة . وعادة يتم بحث أفكار المرؤوسين ، ويتم التشاور مع المرؤوسين فى القرارات المرتبطة بعملهم . وهناك ثقة حقيقية تعطى للمرؤوسين . كذلك تأخذ الاتصالات الاتجاه الصاعد والهابط كما أن الاتصالات الأفقية منتشرة وتلقى التشجيع . وهناك استخدام مكثف للمشاركة والمكافآت كحافز واستخدام أقل للتخويف . كما تستخدم التكلفة والإنتاجية والرقابة للمكافآت وبعض التوجيه الذاتى . هناك قليل من العدائية والمواقف تتجه نحو القبول ويشعر معظم الأفراد بمسؤوليتهم تجاه رفاهية المنظمة . المقاومة فى التنظيم غير الرسمية عادة قليلة . والعمل الجماعى موجود ولكن بشكل متوسط .

النظام (٤) هو الأكثر فى المشاركة وتوجهه نحو عملية المجموعة . وكما يرى أعضاء المنظمة ، تحدد الأهداف من خلال المشاركة وتعمل القرارات بالإجماع ويسهل تفاعل المجموعة من قبل الرؤساء الذين يعملون كأداة وصل بين مجموعات العمل ومن قبل أعضاء مهام العمل من الوحدات المختلفة المرتبطة . يتم بحث أفكار المرؤوسين ويشتركون فى القرارات المتعلقة بعملهم . يعطى مستوى عال من الثقة للمرؤوسين . الاتصالات تأخذ الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية وهناك قليل من التحريف . لا يتم استخدام القوة أو التخويف ، والتحفيز العالى يتم بناءً على المشاركة الفعالة وأهداف المجموعة ، ونظام المكافآت يتم تطويره من خلال المشاركة . التكلفة والإنتاجية والبيانات الرقابية تستخدم كموجه ذاتى ولحل المشاكل . التوجهات عادة مشجعة ، والناس فى كل المستويات مسؤولون عن تحقيق أهداف المنظمة . المقاومة المستترة لأهداف وسياسات الوحدة قليلة أو معدومة ، والعمل الجماعى واضح فى كل المنظمة .

عندما تضاف بعض المتغيرات ، مثل "مستويات أهداف الأداء" و"مستوى الكفاءة التقنى" إلى الخارطة ، ومعدلات الدرجات هذه عالية، يشير ليكرت وليكرت إلى هذه

الظروف بالنظام (٤ت) ، حيث ت ترجع إلى "النموذج الكلى" ^(٤٨) نعتقد أن هذه الإضافات مهمة جداً للفاعلية التنظيمية . وتذكرنا هذه الأبعاد بأهمية النظام الاجتماعى والنظام التقنى والعلاقة بينهما) .

تعمل كل الأنظمة من (١-٤) ، على الرغم من أن هناك دليلاً واضحاً أن المنظمات التى تتبع نظام (١) عادة ماتدفع الثمن غالباً فيما يتعلق بمقاومة الموظفين وانخفاض الروح المعنوية والالتزام . (لتعميم الفكرة على الدول فمن الواضح أن الاتحاد السوفيتى (سابقاً) كان نظام (١) على مستوى كبير وكذلك واضح أنه كان الخاسر الأكبر) . إضافة إلى ذلك هناك عدد لا بأس من الأبحاث توضح أنه على المدى الطويل الدرجات العالية فى المناخ التنظيمى والأبعاد الأخرى فى استبيان المسح الذى تم وصفه سابقاً تكون عادة مرتبطة بالربحية التنظيمية والعلاقات العمالية الممتازة . ^(٤٩) وعلى العموم وبدرجة متزايدة لدى المديرين والموظفين على حد سواء توقع بأن المنظمة تكسب بالتوجه نحو النظام (٣ أو ٤ أو ٤ت) . ومناهج تطوير المنظمات بما فى ذلك التغذية العكسية المسحية من ضمن الطرق للوصول إلى ذلك .

شبكة تطوير المنظمات :

هناك برنامج متقن ومنظم لتطوير المنظمات صممه بليك وموتن هو شبكة تطوير المنظمات . ^(٥٠) فى ستة مراحل للبرنامج تستغرق من ثلاث إلى خمس سنوات ، تستطيع المنظمة أن تتحرك بشكل منظم من مرحلة فحص السلوك والنمط الإدارى إلى تطبيق "نموذج إستراتيجى مثالى للشركة" . يستفيد البرنامج من عدد كبير من الأدوات لمساعدة الأفراد والمجموعات لتقييم قوتهم وضعفهم ، حيث إنه يركز على المهارات والمعرفة والعمليات الضرورية لفاعلية الأفراد والمجموعة وما بين المجموعات وكل مستويات المنظمة . ويتم تسيير البرنامج التنظيمى بواسطة الأعضاء الداخليين الذين درّبوا مسبقاً على أفكار الشبكة .

أفكار وأساليب الشبكة الإدارية هى الأساس فى شبكة تطوير المنظمات التى طورها أيضا بليك وموتن ، والشبكة الإدارية هى رسم من بعدين لفحص وتحسين الممارسات الإدارية للأفراد والمديرين . أحد هذه الأبعاد وراء هذا الاستبيان التشخيصى هو "الاهتمام بالناس" والبعد الآخر هو "الاهتمام بالإنتاج" . يحرز المديرون الفاعلون درجات عالية لكلا البعدين - وضع (٩ ، ٩) هو النمط الإدارى الذى يوصف بأنه : "إنجاز العمل من ناس ملتزمين ، والاعتماد المتبادل من خلال وجود مصلحة مشتركة فى غاية المنظمة يقود إلى علاقات من الثقة والاحترام . (٥١)

شرح بليك وموتن العلاقة بين الاستبيان التشخيصى فى الشبكة الإدارية وشبكة تطوير المنظمات على النحو التالى : "أكثر قاعدة مهمة وحيدة تقوم عليها شبكة تطوير المنظمات هى أن طريقة (٩ ، ٩) فى الأعمال مشهود لها عالمياً من المديرين كأسلم طريقة إدارية لتحقيق التميز" . (٥٢) ووفقاً لطريقة استخدامه فى عملية الشبكة الإدارية ، يصبح استبيان الشبكة الإدارية وسيلة للأفراد والمجموعات لفحص وسبر غور أساليبهم وتعديل الممارسات السائدة .

أفكار علم السلوك ومنطق العمل التجارى الصارم مدمجة فى برامج الشبكة الإدارية لتطوير المنظمات ذات الست مراحل . وهذه المراحل تم وصفها على النحو التالى : (٥٣)

- **ماقبل المرحلة ١** : قبل أن تبدأ منظمة (عادة منظمة أعمال) برنامج شبكة تطوير المنظمات ، يتم اختيار عدد من المديرين الذين يصبحون لاحقاً معلمين فى المنظمة ، لحضور حلقة دراسية عن الشبكة . يتعلم المديرون فى هذه التجربة العملية التى تمتد إلى أسبوع أفكاراً عن الشبكة ويقيمون الأنماط الإدارية الخاصة بهم باستخدام استبيان الشبكة الإدارية والرسم ذى البعدين ، ويطورون مهارات الإجراء الجماعى ويتعلمون حل المشاكل وقدرات النقد ويعملون على تحسين مهارات الاتصال وتعلم تحليل ثقافة الفريق والمنظمة . يتم التعلم من خلال استخدام الأدوات ودراسة

المشاريع الجماعية التى ينظر فى مدى كفايتها وانتقاد أداء الفرد والفريق ، والمدخلات الفكرية .

بعد مايكمل عدد من المديرين حلقة الشبكة الدراسية يتجه بعضهم إلى مواد الشبكة المتقدمة للتعرف واستكشاف أكثر عن أسلوب شبكة تطوير المنظمات . فى حلقة شبكة تطوير المنظمات يدرس المشاركون المواد التى تدخل فى المرحلة (٢ إلى ٦) ، حيث يتعلمون عن ماهية برنامج شبكة تطوير المنظمات ، وكيف يمكن تنفيذها فى شركتهم .

وهناك مادة أخرى متقدمة هى حلقة تطوير المعلم ، حيث يتعلم المشاركون كيف يطبقون المرحلة (١) فى حلقة الشبكة عملياً فى الشركة . ويحقق تدريب المديرين فى عدد من الحلقات شيئين : يتعلم المديرين كيفية إدارة شبكة تطوير المنظمات فى منظماتهم ، وأيضاً يقومون بتقييم منهج الشبكة لتحديد ما إذا كانوا يعتقدون أن شروع منظماتهم فى توظيف هذا النوع من الإجراء فكرة طيبة أم لا .

فى هذه النقطة إذا كانت الشركة مصممة على تطبيق برنامج شبكة تطوير المنظمات ، من الممكن عمل برنامج مرحلة (١) أولى للمديرين المتطوعين ، وإذا كانت النتيجة لذلك هى الاستمرار ، تبدأ بعد ذلك المرحلة (١) .

المرحلة ١ - الشبكة الإدارية : فى هذه المرحلة تعمل حلقة شبكة بواسطة مديرى الشركة لكل المديرين فى المنظمة ، والتركيز فى التدريب مشابه لما تم شرحه توتاً : يوجه الانتباه إلى تقييم نمط الفرد الإدارى وتتم ممارسة حل المشاكل والانتقاد ومهارات الاتصال ، كما يتم تعلم مهارات فريق العمل التعاونية وتطبيقها . يتعلم المديرين فى هذه المرحلة ليصبحوا مديرين من نمط (٩ ، ٩) .

المرحلة ٢ - تطوير العمل الجماعى : يتم التركيز فى هذه المرحلة على فرق العمل فى المنظمة ، والهدف هو تجويد العمل الجماعى فى المنظمة من خلال تحليل ثقافة الفريق والتقاليد وتطوير مهارات التخطيط وتحديد الأهداف وحل المشاكل . وتشمل الجوانب

الإضافية لهذه المرحلة تغذية عكسية لكل مدير عن سلوك الفرد والفريق ، يسمح هذا الانتقاد للمدير ليفهم كيف يرى الآخرون نقاط قوتهم وضعفهم فى عمل الفريق .

العمل الجماعى يتم فى إطار مشاكل العمل الحقيقية . فالمشاكل والمواضيع التى يتم التعامل معها هى مشاكل ومواضيع حقيقية. وفى هذه العملية من المرحلة (٢) يتعلم الأفراد كيف يدرسون ويديرون ثقافة فرق عملهم .

المرحلة ٣ - تطوير مابين المجموعات : يتحول التركيز فى هذه المرحلة إلى العلاقات بين المجموعات ، والهدف فى هذه المرحلة هو التحرك بالمجموعات من وضع عدم الفاعلية - عادة وضع طرف - يكسب - طرف - يخسر- للعلاقات الفعلية بين المجموعات إلى نموذج مثالى فى العلاقات بين المجموعات . ويتم استجلاء حركية التعاون بين المجموعة والتنافس . تحلل كل مجموعة بشكل مستقل ماهو الوضع المثالى للعلاقة الذى يجب أن يكون ، وهذا الأمر يتم التشارك فيه مع المجموعات الأخرى . ويتم تطوير الخطوات التنفيذية نحو الوضع المثالى وإسناده إلى الأفراد . وبذلك تشتمل المرحلة على بناء خطط تشغيلية لتحريك المجموعتين من وضعهم الفعلى إلى الوضع المثالى فى العلاقات بينهما .

تتكون المرحلة من فرق تجتمع فى ثنائيات للعمل على المواضيع المذكورة سابقاً . ولاتتم مجاوزة كل الفرق مع الأخريات ، فقط الفرق التى لديها علاقات تداخل خاصة تعمل ذلك . وعادة يشترك أعضاء مختارين من الفرق فى التمرين والأنشطة ، وهؤلاء هم الناس الذين لهم علاقات عمل وثيقة مع الفريق الآخر .

المرحلة ٤ - تطوير نموذج إستراتيجى مثالى على مستوى الشركة : يتغير التركيز فى هذه المرحلة نحو التخطيط الإستراتيجى على مستوى الشركة مع الأهداف التى تُعلم الأفكار والمهارات المتعلقة بمنطق الشركة الضرورى لتحقيق التميز . تتخطى مجموعة الإدارة العليا فى أنشطة التخطيط الإستراتيجى فى هذه المرحلة ، غير أن خططهم وأفكارهم يتم فحصها وتقييمها ونقدها مع الأعضاء المشتركين الآخرين . ومهمة مجموعة الإدارة العليا هى تصميم نموذج إستراتيجى مثالى على مستوى

الشركة يوضح ماتكون عليه الشركة إذا كانت متميزة حقاً . ويساهم الجميع فى المنظمة فى البحث عن الحقائق والمدخلات التقنية .

باستخدام المقارنة بين منطق الشركة المثالى مقابل الفعلى ، يستطيع فريق الإدارة العليا أن يعرف ماهى مظاهر الثقافة التى يجب تغييرها لتحقيق التميز .

وفى عملية قد تستغرق سنة يبني المديرون نموذجاً إستراتيجياً مثالياً على مستوى الشركة لمنظمتهم المعينة ، وهذا هو النموذج الذى يستخدم فى المرحلة التالية .

المرحلة ٥ - تطبيق النموذج الإستراتيجى المثالى : فى عدد مختلف من المراحل تحاول المنظمة تطبيق نموذج الشركة المتميز الذى طور فى المرحلة (٤) . لتحقيق التحويل إلى النموذج الإستراتيجى المثالى يجب إعادة تنظيم المنظمة . ويتم تحديد المكونات المنطقية (قد تكون هذه مراكز الربحية والمواقع الجغرافية وخطوط الإنتاج وهكذا) . يتم تعيين فريق تخطيط لكل مكون تكون مهمته فحص كل مرحلة فى أداء المكون لرؤية كيف يتجه العمل نحو النموذج المثالى . وكل فكرة فى النموذج الإستراتيجى المثالى تتم دراستها من قبل فريق التخطيط لمعرفة تأثيرها على المحتويات . إضافة إلى ذلك فى مرحلة (٥) يتم تعيين منسق لها كمصدر لفرق التخطيط .

بذلك تقوم فرق التخطيط بعمل "دراسات تحويلية" لرؤية كيف يجب تغيير المكونات لتلائم النموذج الإستراتيجى المثالى . ويتم تكوين فريق تخطيط إضافى ويُعطى المسؤولية لتصميم رئاسة الشركة بطريقة تجعلها تعمل بشكل فعال وتحافظ على تخفيض التكاليف غير المباشرة. بعد الانتهاء من خطوات التخطيط والتقييم يتم تطبيق تحويل المنظمة إلى الأوضاع المثالية .

المرحلة ٦ - النقد المنظم : فى هذه المرحلة يتم قياس نتائج شبكة تطوير المنظمات من ماقبل المرحلة (١) إلى مابعد المرحلة (٥) . يقود النقد المنظم والقياس والتقييم إلى معرفة التقدم الحاصل ، ومعرفة المعوقات التى لازالت قائمة وتحتاج معالجة ، وماهى الفرص الجديدة التى تبلورت وتستحق أن تستغل . تبدأ هذه المرحلة عندما

تكون المرحلة (٥) تمضى بشكل جيد وتبدأ فى تحويل المنظمة نحو النموذج المثالى . النظر إلى ماكانت عليه الشركة وإلى أين وصلت ووضعها الحالى يوضح بداية جديدة تستمر فيها الشركة مثابرة نحو التميز .

شبكة تطوير المنظمات مدخل لتحسين المنظمة بشكل مكتمل ومنظم . فهل هى ناجحة ؟ قيم بليك وموتن وبارنز وجرينر نتائج شبكة المنظمات التى عملت فى مصنع كبير كان جزءاً من شركة ذات مصانع متعددة . إن ٨٠٠ مدير وموظف و ٤٠٠٠ من عمالة المصنع تم إعطاؤهم تدريباً فى الشبكة الإدارية وأفكار شبكة تطوير المنظمات . وكان أن ظهرت تحسينات تنظيمية مهمة فى "السطر الأسفل"، وفى المقاييس ، مثل زيادة الربح وقلّة التكلفة وقلّة المهدر .^(٥٤) وعند سؤال المديرين أنفسهم عن فاعليتهم وفاعلية الشركة ، أجابوا بأن تغيرات إلى الأفضل تحققت من البرنامج .

تحليل شاين الثقافى :

يعتبر تدخل إدجر شاين "التحليل الثقافى" عميقاً وصعباً حيث يبحث بعمق فى المنظمة ، وهو ليس لكل مستشار فى تطوير المنظمات وليس لكل منظمة وفى ذلك يقول شاين :

" إذا قال شخص نحن نحتاج أن نعمل تحليلاً ثقافياً " ، أمضى وقتاً ليس بالقصير ابحث لماذا ولأى شىء وأين نحن ذاهبون به ... فى بعض الأحيان قد تقود حقاً إلى ورشة عمل تتعامل مع الثقافة ، ولكن مجموعة الأسئلة نفسها قد تقود إلى أشكال أخرى من الاستشارة والنصح^(٥٥) .

بشكل أساسى حينما يقرر شاين والعمل أن التدخل ملائم سيكون الترتيب على النحو التالى ، وسوف نستخدم عبارات شاين فى وصف العملية .

عندما يتم تحديد الغرض ، سأقترح على العميل إحضار مجموعات من المديرين و/أو الموظفين لمناقشة مفاهيم الثقافة والبدء فى تحديد بعض افتراضاتهم أنفسهم . وعندما يتم تشكيل مثل تلك المجموعة أعطى محاضرة قصيرة عن الفرق بين ما يصعنه الإنسان والقيم المعتنقة وبين الافتراضات وراءها ، متبعاً ذلك بدعوة

للمجموعة بالبدء فى العصف الذهنى عن مايرون أنه مصنوعات بشرية فى منظمتهم . وإذا كان هناك موظفون جدد فى المنظمة فهم عادة أفضل مجموعة تبدأ بها .

عدد من الأشياء المصنوعة بواسطة الإنسان ، مثل فن العمارة وتخطيط المكتب وشكل اللبس والمتطلبات، وعلامات المكانة تتم تسميتها ، ثم أقوم بكتابتها على ورق يطوى واضعها على الجدران . فى خلال ساعة تبدأ المجموعة المشاركة ترى بعض القيم التى خلف المصنوعات وهذه أيضاً تكتب للملاحظة . مع استمرار هذه العملية يبدأ الخارجيون بالدفع نحو بعض الافتراضات الخلفية وذلك بالتعرف على مناطق التوافق ومناطق التناقض . فى بعض الأحيان أفضل طريقة لمعرفة الافتراضات تكون بالنظر إلى القيم المحتضنة وملاحظة تناقضها مع المصنوعات البشرية . يقدم الخارجيون فرضيات فى هذه النقطة ليحفزو المجموعة أكثر لتحديد الافتراضات ولمساعدتها أيضاً فى تصنيف الافتراضات إذا وقعت فى شكل تجمعات .

الخطوة التالية فى التدخل هى إرسال المشاركين فى مجموعات صغيرة ومهمتهم تحديد الافتراضات أكثر وتصنيفها إلى التالى : (١) تلك الافتراضات الثقافية التى تساعدنا على الوصول إلى أهدافنا (٢) وتلك الافتراضات الثقافية التى تعوق وصولنا إلى أهدافنا . هذا التشخيص الفاتى يتم رفعه إلى المجموعة ككل وتحليله بمساعدة المستشار الخارجى لتحديد الخطوات المناسبة .

فى هذه المناقشة من المهم للمستشار أن يساعد المجموعة للتركيز على الأجزاء المساعدة فى الثقافة ، ومساعدة المجموعة على التعرف على نتيجة قولهم أنهم يريدون تغيير تلك الأجزاء من الثقافة لأنها فى نظرهم غير مساعدة . غير أن كل هذا يستقيم فقط فى إطار أهداف إستراتيجية أو أهداف تكتيكية تسعى المجموعة وراءها . عمل التحليل الثقافى لذاته ممل فى أحسن حالاته وخطير فى أسوأ حالاته . (٥٦)

يستمر شاين فى التوضيح أن نظام العمل ينخرط تماماً فى تملك التشخيص والتدخلات ، ثم يؤكد أيضاً أن دور مستشار تطوير المنظمات هو تقديم الإطار الفكرى للتحليل وإدارة العملية^(٥٧) .

التطوير عبر المنظمات :

عندما يدخل المستشارون "النظام ككل فى الغرفة" ، ويصور ذلك النظام على أنه يتضمن عدداً من المنظمات (على سبيل المثال فيما يتعلق بمؤتمرات البحث المستقبلية ، يتحدث ويسبورد عن جميع العملاء والموردين وقادة النقابات مع أعضاء المنظمة) ، نبدأ نحس بعض تعقيدات التطوير عبر المنظمات . وقد زدنا ثوماس كمنجز (Thomas Cummings) بأفضل وصف لهذا الشكل من تطوير المنظمات ، حيث قال إنه "ليس مجرد امتداد لتطوير المنظمات ، ولكنه يشكل من مستوى مميزاً للممارسة يتناسب مع الحركية الظاهرة فى المستوى العالى من النظام الاجتماعى^(٥٨) .

ينظر كمنجز إلى التطوير عبر المنظمات على أنه شكل مهم لعملية التغير التنظيمى عبر المنظمات . تشتمل النظم عبر المنظمات على تحالفات الأعمال والاتحاد المالى و"اتحادات الشبكات" المشكلة لغايات مثل تنسيق الخدمات العامة للجمهور وعمليات البحث والتطوير المشتركة ، وتبادل التقنية والنفاذ للأسواق حول العالم . والصلات بين الأعضاء ضعيفة أو غير مباشرة . والقوة والسلطة مشتتة وليست هرمية ، وقد يكون هناك تقلب فى الالتزامات للتعاون على مر الوقت^(٥٩) .

يرى كمنجز أن هناك ثلاث مراحل لممارسة التطوير عبر المنظمات وهى على النحو التالى :

– المرحلة ١ – تحديد أعضاء المنظمات المحتملين : يساعد ممارسو التطوير عبر المنظمات الأعضاء فى تشكيل لجنة تسيير وتأسيس معايير للعضوية وربما القيام كوسيط لتقديم الشركاء المحتملين لبعضهم البعض .

- المرحلة ٢ - دعوة أعضاء المنظمات إلى الاجتماع : يُجمع ممثلون من المنظمات الأعضاء للاجتماع فى بعض الأحيان فى مؤتمر بحثى أحياناً لتقييم أفضلية وجدوى خلق نظام عبر المنظمات . تتيح هذه المؤتمرات للأعضاء الاتفاق فى التوقعات والأفكار والتفاوض حول المنافع العادلة وتطوير خطط للتنفيذ .

- المرحلة ٣ - ترتيب النظم عبر المنظمات : عندما يتم إيجاد الغايات المشتركة والحوافز المناسبة يقوم ممارسو التطوير عبر المنظمات بمساعدة الأعضاء لإيجاد اللوائح والبناء الهيكلى ، والوسائل لتنسيق الجهد المشترك لأعضاء التطوير عبر المنظمات . (٦٠)

يحتاج الممارسون للعب دور أكثر نشاطاً من المشاهد فى تطوير المنظمات التقليدى ، إضافة إلى ذلك يفترض على الممارسين أن يتمسكوا بدور حياى ولا يظهروا التحالف مع عضو منظمة معينة أو جماعة ما . (٦١)

ملاحظات ختامية :

تدخلات تطوير المنظمات الشاملة لازالت حية وظاهرة فى ممارسات تطوير المنظمات المعاصر ، ويتطلب البعض منها مثل اجتماع بكهارد الخاص بالمواجهة وأنشطة الإدارة الإستراتيجية المشاركة من كل الإدارة العليا ، وفى المنظمات الصغيرة من كل مجموعة الإدارة . (اجتماع المواجهة ممكن لكل الموظفين فى منظمة صغيرة) . والبعض الآخر مثل مؤتمرات البحث المستقبلية تنحو نحو انخراط قطاع عريض من أعضاء المنظمة إضافة إلى آخرين خارج المنظمة . والبعض مثل التغذية العكسية المسحية القائمة على نظرية وأنظمة (١-٤ت) مصممة لمشاركة كل أعضاء المنظمة أو كل أعضاء قسم مستقل فى المنظمة ، أما تدخل شاين للتحليل الثقافى فيعتبر تدخلاً عميقاً فى ثقافة المنظمة .

يشبه التطوير عبر المنظمات الهادف إلى مساعدة المنظمات لتشكيل وتطوير حلفاء لها التخطيط وعمل مؤتمرات البحث المستقبلية . وعلى كل يتطلب التطوير عبر المنظمات

من الممارسين لعب دور أكثر نشاطاً والقيام بدور الوسيط، وإعطاء مساعدة كبيرة للقيادة في تطوير الهياكل المناسبة للاتصالات واتخاذ القرارات . (تطبيق ذلك على المشاكل الداخلية للدول وتطوير الحلفاء الدوليين سيكون واضحاً للقارئ ، ولكن هذا التعمق خارج عن حدود هذا الكتاب) . تتطلب بعض التدخلات إدخال النظام بأكمله إلى الغرفة ، وهذه ميزه لعدد من التدخلات الشمولية بما في ذلك مؤتمرات البحث المستقبلية والتطوير عبر المنظمات والتشارك واجتماع المواجهة .

ومثل كل تدخلات تطوير المنظمات ، تتطلب هذه التدخلات الشمولية تعاوناً مشتركاً بين المنظمة كعميل والمستشار أو المستشارون في التشخيص والتدخل ، ولكي تنجح يجب أن تلائم الواقع وتجارب العميل، كما يجب أن يكون هناك تعاون ونوايا طيبة من قبل أعضاء النظام .

الفصل الثانى عشر

التدخلات الهيكلية

نناقش في هذا الفصل مانسميه التدخلات الهيكلية ، والتي تسمى في بعض الأحيان التدخلات "التقنو-هيكلية" ، ويشير هذا المصطلح إلى كم كبير من التدخلات أو جهود التغيير الموجهة نحو تطوير فاعلية المنظمة من خلال التغيير في المهمة والهيكل والتقنية وعملية الأهداف في المنظمة . وتشمل هذه التدخلات التغييرات في كيفية تقسيم العمل ككل على الوحدات داخل المنظمة ، ومن يرفع تقارير لمن ، وطرق الرقابة والترتيب المكاني للتجهيزات والناس ، وترتيبات تدفق العمل والتغيير في الاتصالات وممارسات النفوذ .

نريد أن ننظر بالتحديد إلى التدخلات الهيكلية المتعارف على تسميتها بتطوير المنظمات : النظم "التقنو-اجتماعية" والفرق المدارة ذاتياً وإعادة تصميم العمل والإدارة بالأهداف وحلقات الجودة ومشاريع نوعية الحياة داخل العمل وهياكل التعلم المتوازنة والإطار المادى وإدارة الجودة الكلية . (نريد أيضاً أن نناقش إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) كنوع من التدخل ليعتبر عادة من تطوير المنظمات ، ولكن يجب أن يفهم من قبل ممارسي تطوير المنظمات والعملاء) .

تبحث معظم التدخلات الهيكلية عن الأنظمة الاجتماعية والتقنية الأمثل للمنظمات . وتستحق التطبيقات أن تسمى تطوير المنظمات للمدى الذى يتدخل فيه الأخير كحقيقة : أى أن هناك استخداماً لنموذج البحث العلمى التشاركى ، وأن هناك خصائص تتسق مع تطوير المنظمات كما تم وصفه فى الفصول الأولى . ونتمنى أن لا يستخدم مسمى تطوير المنظمات حينما تكون التدخلات الهيكلية مستخدمة بدون الإشارة إلى النظام الاجتماعى أو القيم الإنسانية .

نريد أخيراً النظر باختصار إلى مفهوم تغيير الأنظمة على نطاق واسع . ونريد أيضاً من خلال نفس السياق أن ندرس التحول التنظيمى أو الدرجة الثانية للتغيير والتي عادة تشمل أنواعاً مختلفة من تدخلات تطوير المنظمات عبر وقت طويل نسبياً .

النظم "التقنو - اجتماعية" :

يقترن مصطلح النظم "التقنو - اجتماعية" مع التجارب التى ظهرت تحت رعاية معهد تافستوك فى إنجلترا ، أو أساسها منهج تافستوك . وفى السنوات الأخيرة

أصبحت معاهد إضافية ، مثل : جامعة جنوب كاليفورنيا مقترنة بالنظم "التقنو - اجتماعية" . حاولت هذه الجهود عموماً إيجاد تلاحم في التقنية والهيكل والتفاعل الاجتماعي في وحدة إنتاجية في منجم أو مصنع أو مكتب .

وكما وصفها كمنجز وورلي (Cummings and Worley) تقوم نظرية النظم "التقنو - اجتماعية" على فرضيتين أساسيتين ، الأولى "يتطلب العمل الفعال علاقة ثنائية مثلى بين الأجزاء الاجتماعية والتقنية" ، والثانية أن "مثل هذه النظم يجب أن تدير بفاعلية الحدود التي تقربها أو تفصلها عن البيئة" ، بحيث يكون هناك تبادل فعال مع البيئة مع حماية من المخاطر الخارجية . إضافة إلى ذلك يُنظر إلى تطبيق النظم "التقنو - اجتماعية" على أن فيه "مشاركة عالية" تتضمن كل من له مصلحة بما في ذلك الموظفين والمهندسين وطاقم الخبرة والمديرين .^(١)

وكما أشرنا في الفصل الخامس تتميز مشاريع النظم "التقنو - اجتماعية" بتوجيهها نحو تشكيل مجموعات العمل المستقلة (المصطلح مدار ذاتياً يستخدم بشكل متكرر حالياً) ، وتجميع المهام الأساسية ، بحيث يصبح لدى الفريق وحدة أساسية من العمل الكلى يجب إنجازها ، وتدريب أعضاء المجموعة على مهارات متعددة ، وتفويض مجموعة العمل في عدد من جوانب كيفية أداء العمل ، وإمكانية توفير كم كبير من المعلومات والتغذية العكسية لمجموعات العمل لتتحكم بنفسها في الجودة والإنتاجية . وتقترح النظرية أن الفاعلية والكفاءة والروح المعنوية ستتحسن وهذا ما أكدته عموماً مجموعة من الدراسات التي عملت على مر السنين .

كانت إحدى الدراسات الأولية في منجم فحم في بريطانيا ، حيث وجد الباحثون - المستشارون أنه بإعادة إدخال أسلوب العمل الجماعي إلى منجم الفحم وبتوسيع نطاق الوظيفة ، وإعطاء الفريق حوافز مالية ، تحقق عدد من الفوائد بما في ذلك تحسين الإنتاجية والسلامة والروح المعنوية .^(٢) وفي تجربة بمصنع للنسيج في الهند استخدمت أيضاً توسيع نطاق الوظيفة ، ومجموعات العمل المستقلة ووجدت نتائج مفيدة أخرى .^(٣) وهناك تجارب أخرى وأبحاث متزايدة تكررت في أنحاء العالم وخاصة في النرويج والسويد والولايات المتحدة .^(٤)

جزء من تراث هذه التجارب ؛ هو ظهور مشاريع إعادة هيكلة العمل ، مثل ما حدث فى مصنع فولفو فى السويد ، ومصنع أغذية الحيوانات المستأنسة فى كنساس . ومن الخصائص المشتركة (فى الدراسات) استخدام فرق العمل المستقلة والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وحرية أكبر للفريق فى التخطيط والرقابة للإنتاج فى اختيار أعضاء الفريق الجدد ، وتحديد الأجر بعدد المهام التى تمكن منها عضو الفريق (الأجر بناء على المهارة) ^(٥) . تتداخل هذه التجارب فى بعض الأحيان مع برامج يطلق عليها مشاريع نوعية الحياة داخل العمل .

المنظمات الأخرى التى استخدمت الفرق المدارة ذاتياً بشكل كبير تشمل : ديجيتال ، فريتولاى ، جنرال اليكتريك ، هيولت - باكرد ، هونى ول ، بيبسى كولا ، إدارة المواصلات فى ولاية أوريجون ، وحديقة حيوان سان دييجو ، Digital, Frito-Lay, General Electric, Hewlett-Packard, Honeywell, Pepsi Cola, the Oregon Department of Transportation, and the San Diego Zoo. وعدداً من المنظمات الصغيرة ^(٦) . تابع لولر (Lowler) عدداً من المصانع تستخدم الفرق المدارة ذاتياً بما فى ذلك شركة جنرال فودز General Foods وتوصل إلى خلاصة مفادها أن كل مصنع ينجح ويستمر إذا ما أدير بشكل من أشكال المشاركة ^(٧) .

الفرق المدارة ذاتياً - مشاكل فى التنفيذ :

يرتبط التوجه نحو استخدام الفرق المدارة ذاتياً بعدد من المشاكل ، المشكلة الأولى تتعلق بماذا تعمل مع مشرفى الخط الأول الذين لم تعد لهم حاجة كمشرفين . بإمكان بعض من هؤلاء المشرفين أخذ مسؤوليات جديدة كمنسقين أو مدربين ، والبعض الآخر قد يعود للانضمام لمجموعة العمل ، ولكن الأغلبية لن تكون لهم حاجة . المشكلة الأخرى هى أن المديرين (أو المنسقين) الذين أصبحوا فى مستوى أعلى من الفرق ، من المحتمل أن يشرفوا على عدة فرق ، وسيتحول دورهم ليركز على التخطيط والتسهيل والتنسيق . يحتاج هؤلاء المديرون إلى تدريب مكثف لاكتساب المهارات فى قيادة المجموعات ، وأيضاً فى القدرة على التفويض إلى الفرق . إضافة إلى ذلك يحتاج

أعضاء الفريق إلى تطوير مهارات جديدة في الإدارة والمشاركة في لقاءات الفريق ، كما في التخطيط وفي مراقبة الجودة وفي وضع الميزانيات ، وهكذا . وكثيراً ما يتعلم كل أعضاء الفريق المهام الفنية التي يؤديها الفريق .^(٨)

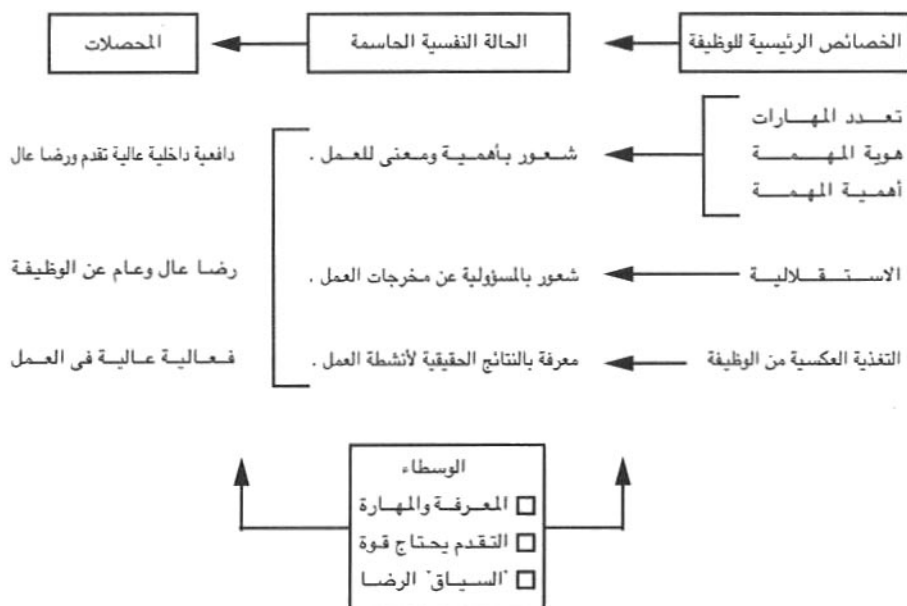
تدخلات تطوير المنظمات ، مثل : أنشطة بناء الفريق متصلة بتصميم الأنظمة "التقنو- اجتماعية" ، وتطوير الفرق المدارة ذاتياً ، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون هذه الأنشطة مستمرة ؛ لأنه كما يقول لولر : المصنع "المدار جيداً باستخدام الفرق المدارة ذاتياً يخطر بأن يصبح متردياً وغافلاً" . ويقترح لولر تطويراً وتقييماً مستمراً للمنظمة في أعمالها ، يجعل إبراز المواضيع المتعلقة بفاعلية المنظمة وتجديدها أمراً دائماً " .^(٩)

إعادة تصميم العمل :

قدم ريتشارد هاكمان وجرج أولدهام (Richard Hackman and Greg Oldham) منهج تطوير منظمات لإعادة تصميم العمل بناءً على نموذج نظري عن أي من خصائص الوظيفة تقود إلى الوضع النفسي الذي يؤدي إلى مايسمونه "خوافز العمل الداخلية العالية" ، وكان لمدخلهم صفات تطوير المنظمات بالاستخدام المكثف للتشخيص ، والمشاركة والتغذية العكسية ، وخاصة في تطبيقات إعادة تصميم عمل المجموعة ، حيث يُوصى باستخدام دور المسهل في تطوير الفريق بصورة موسعة . وقد تم إيضاح نموذجهم في شكل (١/١٢) .

يوصى هاكمان وأولدهام بأن تحلل المنظمات الوظائف الخمس الرئيسية الموضحة في شكل (١/١٢) . ثم بعد ذلك يعاد تصميم الوظائف لزيادة دافعية العاملين إلى أقصى حد . والخصائص الخمس الرئيسية للوظيفة هي : تعدد المهارات ، ونوعية المهمة ، وأهمية المهمة ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية من الوظيفة . "الثلاث خصائص الأولى مرتبطة بمدى الشعور ؛ بمعنى الوظيفة وأهميتها ، واستقلالية العمل مرتبطة بالمسؤولية عن مخرجات العمل" . والتغذية العكسية من الوظيفة مرتبطة بالحالة النفسية "لمعرفة نتائج أنشطة العمل" . المخرجات المتوقعة بالمقابل هي عبارة عن دافعية عالية للعمل ورضا عال بالوظيفة ، وبمقدار تقدم الفرد فيها وفعالية عالية للعمل .^(١٠)

شكل رقم (١/١٢) نموذج خصائص الوظيفة المتكامل



المصدر :

J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, Work Redesign (Figure 4.6), p. 90 © 1980 Addison-Wesley Publishing Company, Inc Reprinted with permission of the publisher.

كما يلاحظ في أسفل شكل (١/١٢) يمكن لبعض العوامل أن تقلل أو تعدل من المخرجات . أحد هذه العوامل هو المعرفة والمهارة ، والنقص في أى منهما يؤدي إلى أداء أقل من المرغوب فيه والشعور بالفشل . عامل آخر هو قوة حاجة الشخص إلى التعلم والتطوير ، إذا كانت هذه الحاجة منخفضة قد لا يقود وضع الخصائص الرئيسية للوظيفة إلى تحفيز عالٍ ورضا . والعامل الثالث هو الرضا عن سياق الوظيفة ، فعدم الرضا عن بعض الأمور ، مثل : الأجر والأمان الوظيفي والزملاء والإشراف قد يقلل من النتائج الحسنة لتصميم وظائف أكثر تعقيداً وتحدياً .^(١١)

وسَّعَ نفس المؤلفين أفكارهما لتشمل إعادة تصميم عمل الفرق والفرق المدارة ذاتياً على وجه الخصوص . وقد قام المؤلفان في هذا السياق بوصف منهج يقوم فيه طرف خارجي ، مثل : المستشار أو المدير بمساعدة أعضاء المجموعة لتطوير ومتابعة معايير أدائهم :

"عندما يتم تشكيل مجموعة عمل ، قد يجتمع الشخص المسؤول عن تصميم المجموعة مع أعضاء المجموعة لمناقشة كيف يريدون أن يطوروا إستراتيجية أدائهم بصراحة . ومجرد الكلام في هذا الموضوع قد يساعد على خلق مناخ يمكن الأسئلة الإستراتيجية من أن تناقش بانفتاح - عندما تطور النماذج الأولية المتعلقة بالإستراتيجية ، وفي المستقبل عندما تتغير الظروف . في الواقع يساعد المدير أو المستشار الأعضاء لتطوير عرف عام يشجع على الانفتاح والنقاش الواعي لبعض الأعراف الخاصة عن كيف يعمل أعضاء المجموعة مع بعضهم في المهمة" .^(١٢)

يؤيد هاكمن واولدهام ويقدمان تحذيراً عن الفرق المدارة ذاتياً :

تعتبر فرق العمل المدارة ذاتياً اكتشافاً اجتماعياً قوياً . في محيط طابع مساند يمكن أن تحض فرق العمل على تغيير مهم في كيفية أداء العمل وكيفية إدارة المنظمة نفسها . ولكن إذا كان الناس أو المناخ الإداري للمنظمة غير متعاطف مع تصميم جماعي للعمل ، فإن المكاسب المتوقعة من مثل هذه المجموعة لا يمكن أن تتحقق .^(١٣)

الإدارة بالأهداف والتقييم :

للتناسق مع جهود تطوير المنظمات يجب القيام بعمليات تحديد الأهداف ومراجعة الأداء على نهج جماعي يكون تشاركياً وتعاملياً ، ويقصد بتشاركي وتعاملى أن تحديد الأهداف يتطلب بأن تكون للمرؤوسين وسائل ذات معنى للمساهمة . وفي مراجعة الأداء هناك حاجة للقيام بفحص تعاوني للقوى المهمة في الوضع ، بما في ذلك تأثير الرؤساء والفريق على أداء المرؤوسين وليس فقط تقييم أداء المرؤوسين . وفي أشكالها الأكثر اتساقاً تتبلور برامج الإدارة بالأهداف من تشخيص المنظمة التعاوني وهي

أنظمة ذات أهداف محددة جماعياً ، ومراجعة الأداء لزيادة التركيز على الأهداف وزيادة مناقشات حل المشاكل بين المشرفين والمرؤوسين وداخل فرق العمل . وفي أشكالها الأقل اتساقاً فتكون برامج الإدارة بالأهداف من جانب واحد ، وآلياتها أتوقراطية مصممة لفرض الإذعان لتوجيهات المشرفين ، وفي غضون ذلك تدعم نمط القيادة المباشر (واحد لواحد) .

يدلنا إحساسنا على أن برامج الإدارة بالأهداف تُفرض بواسطة المديرين وتروج لها أقسام الموارد البشرية بدون تشخيص كثير للمشكلة التي تحتاج إلى حل . وإذا كان هناك بعض التشخيص فنحن نظن أنه قد عمل بواسطة عدد قليل جداً من الناس . إضافة إلى ذلك انطباعنا عن برامج الإدارة بالأهداف هو أن أغلبها لا يستخدم مدخل الفريق ، وأنها لاتقر بدرجة كافية بالاعتمادية المتبادلة بين الوظائف ، وأنها بدلاً من المساعدة في فحص ثقافة الفريق ، فإنها تميل لتشديد المنافسة الضارة بين الفرق .^(١٤)

إذا كان لجهود الإدارة بالأهداف أن تتفادى بعض هذه النواقص وأن تتفادى أن تكون عقابية ومقيدة أكثر من اللازم ، نعتقد أنها يجب أن تشتمل بعض المحتويات على النحو التالي ، ونسمى ذلك "الإدارة التعاونية بالأهداف" :^(١٥)

١ - التشخيص التعاوني للمشاكل التنظيمية ، الذي يستخلص منه أن الإدارة التعاونية بالأهداف ستكون ناجحة وظيفياً .

٢ - زيادة مهارات الاتصال بين الأفراد وعمليات المجموعة . (هذا يكون مهماً للجوانب الجماعية في المنهج) .

٣ - حقيقة من المرؤوسين في تشكيل الفريق وفي تحديد الأهداف .

٤ - مدخل جماعي لمراجعة أهداف الفرد والمجموعة وإنجازاتهم .

٥ - استمرارية مناقشة الفرد والفريق لحل المشاكل مع الرؤساء .

٦ - استمرارية العلاقة المساعدة داخل الفرق وفي علاقات الرؤساء والمرؤوسين . (هذا لن يحدث بسرعة ، مناخ (اكسب وتكسب) الذي يقول : "لنساعد بعضنا على النجاح" يجب أن يظهر) .

٧ - الانتباه لأهداف العاملين الشخصية والمهنية لتصبح حقيقة متممة للأهداف التنظيمية .

تؤيد بعض الأبحاث حجة بعض هذه المحتويات . ويوضح البحث في جنرال اليكتريك (General Electric) على سبيل المثال أن الانتقاد من قبل الرؤساء ، يؤدي إلى اتخاذ الوضع الدفاعي وإضعاف مستوى الأداء ، وأن تحديد الأهداف وتحديد الأهداف التبادلي بين الرؤساء والمروسين مرتبطان بالأداء المتحسن ، وأيضاً أن الإرشاد ينبغي أن يكون نشاطاً يومياً .^(١٦) أيضاً أوضحت دراسة متابعة أجريت في جنرال اليكتريك أن التقييم تم بشكل أحسن في مناخ يتصف بالثقة العالية والانفتاح والدعم والتطوير .^(١٧) كما أوضح البحث في مرفق عام أن بعد الدعم في المناخ التنظيمي مهم جداً لتحقيق النجاح في جهود الإدارة بالأهداف .^(١٨)

يصف ليكرت وفيشر منهج الفريق التشاركي للإدارة بالأهداف المستخدم في قسم تجارة التجزئة التابع لمنظمة لبيع المنتجات الاستهلاكية وأيضاً في مصنع للسيارات ، حيث سجلت زيادة باهرة في أرباح الشركة في قسم التجزئة ، وزيادة حقيقية في الإنتاج وتخفيض الخردة والمرجع في مصنع السيارات . ويسمون ذلك المدخل "الإدارة بواسطة أهداف المجموعة" (Management by Group Objectives) (MBGO) .^(١٩)

حلقات الجودة :

مفهوم حلقات الجودة هو شكل من أشكال النهج الجماعي لحل المشاكل وتحديد الهدف مع تركيز أساسي على تحسين والمحافظة على جودة المنتج . استخدمت حلقات الجودة بشكل واسع في اليابان منذ تقديم أسلوب مراقبة الجودة هناك في خمسينيات وستينيات القرن العشرين الميلادي بواسطة ادواردز دمنج وجوزيف جوران وفينبوم .^(٢٠) (Edwards Deming, Joseph Juran, and A.W.Feigenbaum) . ولقد أوضحت التقارير أن كارو ايشكاوا (Kaoru Ishikawa) من جامعة طوكيو دمج هذه الأساليب مع نظريات علماء السلوك الأمريكيين ، مثل : ماسلو وماكجريجور وهرزبرج (Maslow, McGregor, Herzberg) وهكذا ولدت حلقات الجودة .^(٢١)

من الواضح أن شركة لوكهيد للصواريخ والفضاء (Lockheed Missile and Space Company) كانت أول شركة أمريكية تدرس المدخل الياباني الصاعد وتطبق البرنامج على نطاق

واسع . ^(٢٢) وبحلول عام ١٩٨٥م قدر أن أكثر من (٩٠٪) من الشركات الخمسمائة الكبرى حسب مجلة **فورشن** (Fortune) تستخدم حلقات الجودة بما في ذلك شركات ، مثل هونى ول ، وديجيتال إكويپمنت ، وتى آر دبليو وستنجهاوز : ^(٢٣) Honeywell, Digital Equipment, TRW and Westinghouse .

تتكون حلقات الجودة من مجموعة من سبعة إلى عشرة موظفين من وحدة (أو عدة وحدات) تطوعوا للالتقاء سويًا بشكل منتظم لتحليل وعمل مقترحات عن جودة المنتج ومشاكل أخرى . ترسل التوصيات إلى منسق أو لجنة موجهة ، وتُعقد الاجتماعات عادة مرة في الأسبوع لمدة ساعة في وقت الدوام الرسمي للشركة . ويرأس الاجتماعات في بعض الأحيان مشرف وفي أحيان أخرى يرأسها موظف يتم انتخابه من المجموعة . ويُشجع قادة المجموعة على خلق درجة عالية من المشاركة .

قبل تشكيل حلقات الجودة ، يتم تدريب المشرفين الذين تطوعوا للمشاركة بواسطة خبراء مراقبة الجودة والمسهلين في بعض الأمور ، مثل مفاهيم مراقبة الجودة بما في ذلك الأساليب الإحصائية ، وإدارة مناقشة المجموعة التشاركية ، في حركية المجموعة ومهارات الاتصال . ويقوم المشرفون بالمقابل بمساعدة الوسطاء بتدريب المرؤوسين الذين تطوعوا للمشاركة ، كما يقوم الوسطاء بمساعدة كل حلقة في اتصالها مع المجموعات ومع اللجنة التنسيقية العامة . ويُشجع المجموعات للاستفادة من الخبرات المتوفرة في المنظمة عندما تكون هذه الخبرات ذات علاقة ، وكثيراً ما يُسمح للمجموعات بإحداث تغييرات بدون موافقة السلطة العليا متى ما كان ذلك ممكناً . مرة أو مرتان في العام يجتمع عضو من الإدارة العليا مع كل مجموعة . ^(٢٤)

وعموماً سجلت نتائج مشجعة في الإعلام العام والتقنى . وفي خلال الثلاث سنوات لتجارب لوكهيد مع العملية ، ذكر أن الشركة وفرت ستة دولارات لكل دولار صرف في العملية ، وأن نسبة التالف انخفضت إلى الثلثين ، مع ارتفاع الروح المعنوية والرضا لدى المشاركين . ^(٢٥) وفي نيبون كوكون (Nippon Kokon K.K.) حيث يشترك آلاف الموظفين في حلقات مراقبة الجودة بلغت التقديرات للوفورات المحققة ٨٦ مليون دولار في عام واحد وهذا كان نتيجة لاقتراحات المجموعات . ^(٢٦)

وفي دراسة عام ١٩٩٠م شملت ٣١٣ منظمة ؛ وجد أن (٥٢٪) منها قُيِّموا برامج حلقات الجودة عندهم بأنها ناجحة ، و (٣٦٪) كانوا غير قادرين على الحكم و (١٢٪) أوضحوا أنهم كانوا غير ناجحين .^(٢٧)

كما سجلت نتائج مؤيدة من استخدام فرق حلقات الجودة المكونة من مجموعات وظيفية مختلفة في بعض المنظمات ، أمثال شركات فورد وأي بي أم (Ford and IBM) ، حيث للأخيرة برنامج واسع النطاق باستخدام "عملية تحسين الفرق" التي أعضاؤها من مجالات وظيفية متعددة .^(٢٨)

مشاريع نوعية الحياة داخل العمل :

تم استخدام مصطلح مشاريع "نوعية الحياة داخل العمل" لوصف العديد من جهود التحسين التنظيمي . غير أن العناصر المشتركة فيما يبدو ، كما أشار قودمان (Goodman) ، هي "محاولة لإعادة هيكلة عدد من الأبعاد في المنظمة" وتأسيس آلية تولد وتحافظ على التغيرات على مر الوقت .^(٢٩) جوانب آلية التغيير هي في العادة زيادة في المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الموظفين على أرض المصنع وزيادة في حل المشاكل بين النقابة والإدارة .

في بعض مصانع جنرال موتورز (General Motors) ، شملت مشاريع نوعية الحياة داخل العمل المظاهر التالية :

- مشاركة تطوعية من قبل الموظفين .
- موافقة من النقابة على العملية والمشاركة فيها .
- تأكيد بعدم فقدان الوظائف كنتيجة للبرامج .
- تدريب الموظفين على حل المشكلة كفريق .
- استخدام حلقات الجودة ، بحيث يناقش الموظفون المشاكل التي تؤثر على أداء المصنع ومناخ العمل .
- مشاركة فريق العمل في التنبؤ وتخطيط العمل وفي اختيار قائد وأعضاء الفريق .
- اجتماعات منتظمة للفريق وإدارة المصنع لمناقشة أمور مثل الجودة والسلامة وطلبات العملاء والجدول الزمني .

- تشجيع تطوير المهارات والتدوير الوظيفي داخل عمل الفرق .
- تدريب المهارات .
- الاستجابة لاهتمامات الموظفين . (٣٠)

مع وجود اختلافات بين مشاريع نوعية الحياة داخل العمل فى منظمة معينة أو عدد من المنظمات يظل عدد من الظواهر أمراً مشتركاً . وتشمل هذه الظواهر مشاركة النقابة والتركيز على فرق العمل وجلسات حل المشاكل بواسطة فرق العمل التى تركز على الإنتاجية والجودة ومشاكل السلامة ، والاستقلالية فى تخطيط العمل ، وتوفير تدريب المهارات ، وزيادة فى الاستجابة للموظفين من قبل المشرفين .

على الرغم من أن الكثير من مشاريع نوعية الحياة داخل العمل حالفها على الأقل نجاحاً متواضعاً ، لكن كثيراً ما كانت هناك صعوبات فى المحافظة على أو تمديد العملية لعدد من السنوات . بعض الأسباب كما ذكرها قودمان تشمل التغيير فى قيادة النقابة والتوقعات العالية أكثر مما يلزم والجهود المعنية بالكتابة وعمال الإنتاج بدون الانتباه إلى التغيرات فى المستوى الإدارى والاحترافى ، وأيضاً لوجود قليل من الانتباه على المدى الطويل للمكافآت المالية للمشاركين . (٣١) وعادة تظهر مقاومة شديدة من قبل المشرفين عندما لا تنتبه الإدارة بدرجة كافية إلى مواضيع تهم هذه الفئة ، مثل : الأمان الوظيفى ووضوح الدور . (٣٢)

هياكل التعلم المتوازية :

كما ناقشنا فى الفصل الخامس ، تتكون الأشكال الرئيسية لهياكل التعلم المتوازية من لجنة تسيير وعدد من مجموعات العمل التى تدرس التغيرات المطلوبة فى المنظمة ، وعمل توصيات للتحسين ، ومن ثم مراقبة جهود التغيير . هناك استخدام لدور الوسيط وجمع البيانات وللتغذية العكسية واستشارات العمليات . وكما تم وصفه من قبل جيرفيس بوش وشانى (Gervase Bushe and A. Shani) ، فإن المنظمات المتوازية أو المنظمات الفرعية كما يصفها زاند (Dale Zand) هى أساساً جزء مصغر من المنظمة ككل وتوضع بشكل متناسق مع الأنشطة المستمرة فى المنظمة .

وكما يرى زائد ، يتم إيجاد المنظمة المرادفة للتعامل مع المشاكل " صعبة التصنيف" (أى المعقدة ، غير العادية ذات التوجه المستقبلى) ذات الأولوية العالية المنتشرة فى المنظمة وتشترك فيها أكثر من وحدة . ويبدل جهد مقصود لتطوير مجموعة من المعايير مختلفة عن تلك الموجودة فى التنظيم الرسمى . على وجه التحديد يشجع إعادة النظر بدقة فى تحليل الأهداف ، الافتراضات والأساليب والبدائل ومعايير التقييم . (٣٣) يؤكد بوش وشاين على أهمية إيجاد معايير وثقافة مختلفة فى داخل المنظمة الفرعية ، ويقولون على وجه الخصوص : " المهم هو أن تتصرف الناس بطريقة تزيد من مقدرة التعلم والتكيف . (٣٤)

وكما يشير الفصل الخامس ، استخدمت هياكل التعلم المتوازية بشكل مكثف فى عدد كبير ومتنوع من برامج التغيير ، وشمل هذا مشاريع نوعية الحياة داخل العمل ، وأنظمة "التقو-اجتماعية" ، وجهود إعادة تصميم العمل ، وبرامج التخطيط للأنظمة المفتوحة ، والتنسيق فى إشراك الموظفين فى الفرق .

الوضع المكانى وتطوير المنظمات :

كان بعض المستشارين نشطين فى العمل مع العملاء والتفكير فى كيفية جعل الإطار المادى متسقاً مع افتراضات وعمليات تطوير المنظمات . ومثال واضح لذلك ، عمل ستيل (Steele) الذى يرى أن الترتيب المكانى جزء مهم فى ثقافة المنظمة ، وعلى مجموعات العمل أن تتعلم أن تشخص وتدير ، وتحتاج الإدارة العليا إلى مدخلات فى تصميم المصنع والمباني .

ويشير ستيل إلى عدد من الحالات وجد فيها أن الترتيب المادى للمكان يتدخل فى فاعلية المجموعة وأداء المنظمة ، على سبيل المثال :

تمت ترقية مدير الموارد البشرية إلى منصب نائب المدير العام ، ورث هذا المنصب شىء لا يصدق ، ضرورة توفر سكرتيرة تشترك معه فى نفس المكتب (ما يفترض أنه علامة على المكانة) مع ما يعنى ذلك من فقدان الحرية وصوت الآلة الكاتبة المزعج الأمر الذى أثر على مقدرة المدير فى عمل لقاءات تلقائية مع الموظفين .

تريد مجموعة المديرين إعادة ترتيب وضع المكاتب لزيادة التفاعل والصلات ، لكنهم محكومون باعتبارات المكانة المرتبطة بالمكاتب الكبيرة والتي فى الزوايا . تشجع إدارة المصنع على اتخاذ القرار كمجموعة ولكنها تهىء مكاناً لايتمتع لأكثر من ستة أشخاص فى وقت واحد . ترتيب الفصول والقاعات فى الجامعات يعزز سطوة المدرس وإيجاد مناخ ذى تفاعل أقل بين الزملاء .^(٣٥)

اهتم معظم مستشارى تطوير المنظمات لزمن اهتماماً حقيقياً بالترتيبات المكانية لجلسات بناء الفريق ويعزز ستيل هذا المنهج وذلك بحث الوسطاء على إدخال بُعد الترتيبات المكانية فى تدخلات استشارات العمليات .^(٣٦) يصف ستيل عملية ترتيب يستخدمها لفحص الأشياء ، مثل الطاولات والإضاءة والآلات ونسق العناصر مثل : ترتيب الكراسى ، والعناصر الاجتماعية ، مثل : المعايير المتعلقة باستخدام الترتيبات المكانية .^(٣٧)

بالرغم من أن الترتيبات المعمارية والداخلية وتصميم المبنى ليست من اختصاص تطوير المنظمات من حيث هو ، فكلما المدخلين المستخدمين من قبل ستيل بما فى ذلك التركيز القوى على التشخيص المشترك والمخرجات التى تنحو إلى تحقيق رغبات العميل (كعدم جهود الفريق عند الضرورة مثلاً ، والخصوصية عند الحاجة إليها) تتسق بشكل كبير مع تطوير المنظمات . ويعتبر عمل ستيل مثلاً واضحاً على الإبداع فى التكامل الذى حدث بين تطوير المنظمات وأشكال الاستشارة الأخرى .

إدارة الجودة الكلية :

يطلق على إدارة الجودة الكلية فى بعض الأحيان تحسين الجودة المستمر ، وهى عبارة عن خليط من عدد من وسائل ومداخل تحسين المنظمة ، بما فى ذلك استخدام حلقات الجودة وإحصائيات مراقبة الجودة وعملية المراقبة الإحصائية ، والفرق المدارة ذاتياً وقوى المهام ، والاستخدام المكثف لمشاركة الموظفين . وقد أتى كثير من القوة الدافعة لإدارة الجودة الكلية من الإدراك المتزايد من قبل المديرين الأمريكيين لحاجة

الشركات الأمريكية الملحة للمنافسة على نطاق عالمي . وبدأت الحاجة واضحة على وجه التحديد إلى المنافسة مع اليابانيين الذين حققوا نجاحاً كبيراً في إدارة الجودة .

توضح الميزات التالية خصائص إدارة الجودة الكلية ، وهذه القائمة بشكل عام تعتمد على مؤتمرات الجودة الكلية التي عقدت في الولايات المتحدة وفي الخارج بواسطة مجلس المؤتمر (Conference Board) ، وأيضاً اعتماداً على عدد خاص من مجلة **بزنس ويك** (Business Week) بعنوان "الجودة لاسييل إلى اجتنبها" .^(٢٨)

التركيز الأساسي على العملاء . تطوير الثقافة التنظيمية بحيث يعطى كل الموظفين في كل المستويات بما في ذلك المديرين العموم اهتماماً أكبر لاحتياجات وتوقعات العميل .

استخدام يومي في العمليات لمفهوم العملاء الداخليين . تركيز على فكرة أن تدفق العمل والاعتماد الداخلي يتطلب من أعضاء التنظيم أن يعاملوا بعضهم البعض كعملاء ذوي قيمة على مدار المستويات الوظيفية المختلفة وأيضاً داخل الوحدات نفسها .

التركيز على القياس باستخدام إحصائيات مراقبة الجودة ، وأساليب مراقبة العمليات الإحصائية . إحصائيات مراقبة الجودة هي وسيلة لقياس وتحليل الانحرافات في المنتجات المصنعة ، أما مراقبة العمليات إحصائياً فهي وسيلة لتحليل الانحرافات في عملية التصنيع .

أخذ المنافسة كمقياس . هو الاستمرار في تحديد مستوى منتج وممارسات الشركة مقابل أحسن الشركات العالمية الأخرى ، بما في ذلك المنظمات الأخرى في صناعات أخرى .

الاستمرار في البحث عن مصادر المنتجات المعيبة بهدف التخلص منها تماماً . يطلق اليابانيون على ذلك مسمى كايزن (Kaizen) .

إدارة مشاركة . ويشمل ذلك تفويضاً ومشاركة واسعة ، ونمط قيادة إرشادي داعم . **التركيز على الجماعية وفرق العمل** . ويشمل هذا عادة الفرق المدارة ذاتياً والفرق المكونة من مجالات وظيفية مختلفة أو مستويات مختلفة المستخدمة أيضاً على نطاق واسع .

تركيز أساسي على التدريب المستمر . ويعنى هذا تعلم طرق جديدة أفضل لعمل الأشياء وإضافة مهارات جديدة . فى عدد من المنظمات يتم تعزيز هذا الأمر بالتعديل فى نظام المكافآت ، على سبيل المثال إدخال استخدام المهارة أو المعرفة كأساس للأجر .

دعم الإدارة العليا المستمر . يتطلب هذا منظوراً والتزاماً طويل المدى من قبل الإدارة العليا .

تستخدم بعض أنواع إدارة الجودة الكلية ، فى كل أنواع المنظمات تقريباً ، على سبيل المثال الإلكترونيات ، وشبه الموصلات ، والمعادن الأساسية ، والكيماويات ، والسيارات ، وتطوير برامج الحاسوب ، وسكك الحديد ، وشركات الطيران ، والتأمين ، ومبيعات التجزئة . كما اشتركت منظمات متنوعة ، من المستشفيات إلى حاملات الطائرات فى سلاح البحرية .

بعض المشاكل التى واجهتها الشركات التى حاولت تطبيق إدارة الجودة الكلية مشتركة فى عدد من جهود تحسين المنظمات التى تتطلب تغييراً رئيسياً فى ثقافة المنظمة . على سبيل المثال قد تكون هناك مقاومة مبدئية من قبل النقابة مثل ما حدث فى شركة قضبان الصلب خاصة عندما تكون هناك علاقة عدائية تاريخياً . مثال آخر وهو أن يخاف مديرو الخط الأول والمديرون فى الإدارة الوسطى من الحاجة إلى تفويض المسؤوليات بشكل واسع للفرق المدارة ذاتياً ، أو لمجموعات المهام ويقاومون التحول إلى دور المرشد والمساعد . إضافة إلى ذلك ، وكما هو الحال فى معظم جهود تحسين المنظمة ، الطرق الجديدة لأداء العمل لا تعوض عن وجود إستراتيجية غير مناسبة للشركة ^(٣٩) .

على الرغم من أن جهوداً كثيرة لإدارة الجودة الكلية لم تنجح نظراً للمشاكل التى تمت الإشارة إليها سابقاً ، فهناك العديد من الشركات التى حققت نجاحاً كبيراً . ويطلب من الكونجرس قام مكتب المحاسبة العام (GAO) (General Accounting office) بتقييم تأثير برامج إدارة الجودة الكلية فى عدد من الشركات التى تم

اختيارها من بين الشركات المتقدمة للفوز بجائزة مالكولم بالدرج للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award) والحاصلة على درجات عالية . تأسست هذه الجائزة بقانون وسميت باسم وزير تجارة سابق ، وصممت لتقدير الشركات التي طبقت أنظمة إدارة الجودة الكلية بنجاح . النتائج التالية تم ذكرها بواسطة مكتب المحاسبة العام :

الشركات التي تبنت ممارسات إدارة الجودة مرت بتحسين شامل في أدائها . وتقريباً في معظم الحالات حققت الشركات ... علاقات أفضل مع الموظفين وإنتاجية أعلى ورضا عملاء أفضل وزيادة في حصة الشركة في السوق ، وربحية أعلى .^(٤٠)

وجد مكتب المحاسبة العام أيضاً أن لإدارة الجودة الكلية مدلولاً للشركات الصغيرة مثلما للكبيرة . وكما ذكر التقرير أن المكاسب تستغرق وقتاً حتى تظهر في المعدل في حدود سنة ونصف إلى سنتين يتم بعدها تحسين الأداء ، لذلك تتطلب إدارة الجودة الكلية منظوراً طويل المدى ، حيث إنها عملية طويلة المدى ومستمرة .^(٤١)

وفى دراسة قام بها لولر وموهرمان وليدفورد (Lowler, Mohrman and Ledford) لفحص كل من إدارة الجودة الكلية وبرامج إشراك الموظفين ، وجدوا أن النجاح الأكبر يتحقق عندما تسعى المنظمات لكليهما بشكل متزامن . وخلصا إلى التالي :

ربما تكون الجودة الكلية قد هيأت التركيز على الأعمال ، الشيء الذي كان مفقوداً في برامج إشراك الموظفين الباكرة ... الأخبار الطيبة هي أن الممارسات المستخدمة في إدارة الجودة الكلية وإشراك الموظفين أوضحت أنهما متممتان لبعضهما . فاستخدام ممارسات الجودة الكلية عزز وقع إشراك الموظفين ، خاصة في محصلة الأعمال .

احتمال أن يحدث هذا عال إذا أدير إشراك الموظفين والجودة الكلية بشكل مندمج وليس في شكل برامج منفصلة .^(٤٢)

نظراً للتركيز في التطبيقات الناجحة على إيجاد ثقافة تنظيمية تتضمن المشاركة الواسعة والتركيز على الجماعية وفرق العمل ، والتعاون بين الفرق والوحدات ، وإخراج

بيانات صحيحة ، ^(٤٣) والتعلم المستمر ، يبدو أن إدارة الجودة الكلية متسقة مع مداخل تطوير المنظمات وقيمه . فى الحقيقة أوضح دان كيامبا (Dan Ciampa) أن جانباً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة مشتق من تطوير المنظمات :

الجانب البشرى فى الجودة الكلية نابع بشكل مباشر من تطوير المنظمات . ويجب على الشخص لفهم الجودة الكلية والمقدرة على تطبيقها فى الواقع أن يكون خبيراً فى إحداث التغيير فى جانب الناس من معادلة التميز التنظيمى . فالقيم التى يستند إليها تطوير المنظمات وتغايه فى التعليم الإنسانى ، وعناصر تعليم الكبار فيه والتدريب الإدارى ، كلها أجزاء ضرورية لمجهود جودة كلية حقيقية ناجحة . ^(٤٤)

وعلى الرغم من هذا الارتباط التاريخى ، هناك عدد كبير من ممارسى إدارة الجودة الكلية لا يعتقدون أنهم يقومون بتطوير المنظمات ، أى إستراتيجية التحسين التى تعتمد على علم السلوك المشروحة فى هذا الكتاب . وهناك مجال كبير للتعاون والتكامل بين إدارة الجودة الكلية وبين تطوير المنظمات كما أوضح لولر وآخرون فى البحث الذى تمت الإشارة إليه ، والكتاب عن **الجودة الكلية** لمؤلفه دان كيامبا .

إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات (الهندرة) :

هناك اهتمام كبير مؤخراً بإعادة هندسة نظم العمل التى ظهرت إلى الوجود خلف حركة إدارة الجودة الكلية . يعرف المؤلفان هامر وشامبى (Hammer and Champy) إعادة هندسة نظم العمل بأنها إعادة التفكير بشكل أساسى وإعادة التصميم بشكل جذرى فى عمليات الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة فى مقاييس الأداء المعاصرة ، مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة . ^(٤٥) لا ينظر الكاتبان إلى الهندرة على أنها مناسبة لعمل تحسينات تراكمية صغيرة بمعدل (٨٠٪) فى التكلفة أو خدمات العميل على سبيل المثال ، ولكنها مناسبة لعمل "قفزات كمية كبيرة فى الأداء" . ^(٤٦)

حسب مايورى هامر وشامبى تركز إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات على تصور وتعديل انسياب بعض أو كل العمليات فى عمل المنظمة ، ويعرفانها "بأنها

مجموعة الأنشطة ذات المدخلات الواحدة أو متعددة النوعية ، ومن ثم إيجاد مخرجات ذات قيمة للعمل^(٤٧) . ويقدمان عدداً كبيراً من الأمثلة لعمليات الأعمال مثل : عملية "إنجاز الطلبية" ، التي تأخذ الطلبية كمدخلات ، وينتج عنها تسليم السلع المطلوبة .^(٤٨) تسعى الهندرة لأن تجعل العمليات أكثر كفاءة عن طريق ضم الأنشطة أو إلغائها أو إعادة تنظيمها دونما اعتبار للتسلسل الهرمي أو الإجراءات الرقابية .

وبينما نرى أن التركيز على العمليات مهم أهمية فوق العادة (انظر الفصل الخامس وكتاباتنا التي ترجع إلى عام ١٩٦٣م)^(٤٩) ، وإن إعادة هندسة نظم العمل قد تكون مطلوبة حقاً في كثير من المنظمات ، إلا أنها تبدو لنا تطبيقاً للهندسة الصناعية على مستوى كبير . إعادة هندسة نظم العمل بالمفهوم الحالي أو على الأقل كما يبلورها هامر وشامبي لاتعطي اهتماماً كبيراً للنظام الاجتماعي في المنظمة وصلته بعمليات التغيير وإعادة تصميم العمل . (واحد من عملاء هامر وشامبي أظهر ، على أية حال ، اهتماماً كبيراً بالنظام الاجتماعي ، كما توضح أوراق المناقشات مع المؤلفين . انظر إلى المرجع التالي بخصوص (DRG) . وعلى النقيض تبعث أنظمة "التقنو - اجتماعية" بعد إدراك أن الاعتماد المتبادل و"الملاعة" للجانب التقني والأنظمة الاجتماعية في المنظمات أمر على درجة عالية من الأهمية .

إعادة هندسة نظم العمل كما يراها هامر وشامبي هي بوضوح برنامج من أعلى إلى أسفل لايفترض أن مساهمة القاعدة الصاعدة إلى أعلى أو الإجماع في اتخاذ القرارات سوف يؤديان إلى نتائج حاسمة .^(٥٠) ويجادل المؤلفان أن الناس في المستويات الدنيا في المنظمة لا يوجد لديها المنظور الكافي لتصور التغييرات المطلوبة ، ولكنهما يشيران إلى أنه "من المهم أن تعطى الشركة اهتماماً للموارد الإنسانية والتجهيزات الأساسية في المنظمة لكنهما لايزيدان على ذلك كثيراً" .^(٥١) على كل قام المؤلفان بكتابة صفحتين أو ثلاثة عن "قيم الناس واعتقاداتهم" والتركيز على مكافأة السلوكيات التي تظهر القيم المناسبة فيما يخص العملاء ، العمل الجماعي ، وخصوصية المشاكل .^(٥٢) أكثر من ذلك يرون دور المدير يتغير من رئيس إلى مدرب ،^(٥٣) وهذا يتناغم مع خبرة المنظمات التي تتجه نحو الفرق المدارة ذاتياً .

من الواضح إذن أن إعادة الهندسة تبدو غير متسقة مع عمليات تطوير المنظمات في بعض الأمور الرئيسية ، خاصة تلك المتعلقة بأدنى حد من المشاركة الموصى به . غير أنها فيما يبدو تتناغم من حيث التوجه نحو نوع من المخرجات المأمولة ، مثل العمل الجماعي الفعال ، وتغيير دور المشرف . ما هو المجال في جهود إعادة هندسة نظم العمل الذى يمكن لتطوير المنظمات أن يساهم فيه؟ . أو لطرح السؤال بشكل مختلف ، كيف يمكن لتطوير المنظمات وإعادة هندسة نظم العمل أن يصبحا منسجمين ؟ .

أولاً : إذا كانت الإدارة العليا اتجهت نحو إعادة هندسة نظم العمل ، يستطيع أناس تطوير المنظمات والموارد البشرية أن يجادلوا لجعل العملية إنسانية قدر الإمكان ، ويشمل ذلك مواجهة الخيارات مبكراً إذا كانت تعنى إزالة الناس من وظائفهم . هل يكون التخفيض عند انتهاء العقد ؟ إعادة التدريب ؟ التحويل ؟ مكافآت التقاعد المبكر ؟ والتصميم الدقيق لبرامج التسريح وإيجاد عمل فى الخارج ؟ استعادة حقوق إذا لزم ؟ مقدار وقت الإنذار المتاح ؟ وهكذا ... إلخ . فى مدينة لوفيل ولاية كنتاكي قامت كابيتال هولدينج (Capital Holding Corporation) وهى شركة نشطة فى الخدمات المالية بالاشتراك فى برنامج إعادة هندسة نظم العمل فى إحدى الشركات التأمينية التابعة لها ، وقد تمكنت الشركة من تحويل أغلب الموظفين المستغنى عنهم إلى وظائف فى أقسام أخرى بحاجة لخدماتهم . على كل فى معظم الأحوال يترتب على إعادة هندسة نظم العمل تسريح الموظفين بشكل كبير .^(٥١)

ثانياً : يستطيع المدافعون عن قيم تطوير المنظمات وعملياته أن يبحثوا عن قنوات لانخراط دى معنى للموظفين على كل المستويات فى أى جهد إعادة هندسة نظم العمل . نحن أقل تشاؤماً من هامر وشامبي فيما يتعلق بمقدرة الناس فى المستويات الدنيا والمتوسطة فى المنظمة لرؤية الصورة الكبيرة ، كما أن خبرة أحد عملائهم هى أيضاً أقل تشاؤماً . وكما ذكر نائب رئيس شركة تسويق تأمين مملوكة لكابيتال هولدينج تسمى دى أر جى (DRG) . فقد باشرت هذه الشركة بإشراك عدد كبير من الناس من مستويات تنظيمية مختلفة قبل إعادة هندسة نظم العمل لعدد من عمليات الشركة ، على سبيل المثال استخدمت دى أر جى فريقاً من مجالات وظيفية ومستويات مختلفة ، كما استخدمت مجموعات

تركيز وذلك لفهم الأعراف والافتراضات خلفها التي تتحكم فى عمليات الشركة الحالية^(٥٥). إضافة لذلك يكتب مؤلف آخر هو روبرت جانسون (Robert Janson) عن شكل من أشكال إعادة هندسة نظم العمل يمكن أن يشترك فيه كل من فى المنظمة^(٥٦).

ثالثاً : يستطيع الذين يملكون مهارات تطوير المنظمات مساعدة الفرق الناشئة لتصبح أكثر فاعلية مما هم بدون تلك المساعدة ، حيث ستبدو الفرق المتعددة النوع والفعالة مهمة للتطبيق الناجح لإعادة هندسة نظم العمل . فعلى سبيل المثال يوصى هامر وشامبى بتشكيل "فرق إعادة هندسة نظم العمل" التى تركز على عملية معينة وإعادة تصميمها وتنفيذها^(٥٧). بعد ذلك هناك "لجنة التسيير" المكونة من مجموعة من كبار المديرين مهمتها تحديد السياسة . كذلك الشئ المهم كثيراً فيما يبدو لنا ، هو فاعلية أنواع "فرق العملية" التى تظهر إلى الوجود فى مكان الأقسام الوظيفية^(٥٨) . لدى تطوير المنظمات الكثير للمساهمة فى تشكيل وتطوير فاعلية الفرق .

رابعاً : معرفة تطوير المنظمات عن كيفية تصميم وتنفيذ الهياكل المتوازية والتى سبق شرحها ؛ لها صلة بإعادة هندسة نظم العمل . واضح أن لجنة التسيير وفريق عملية الهيكل التى تم شرحهما سابقاً يمكن استخدامها من الوسيط ، والبحث العلمى واستشارات العمليات .

تثير إعادة هندسة نظم العمل موضوعاً أخلاقياً أساسياً لتطوير المنظمات وإدارة الموارد البشرية ومحترفى التطوير إذا كان يترتب على نتائجها تسريح كبير . ماهى التوصيات التى يقدمها تطوير المنظمات وإدارة الموارد البشرية للمساعدة فى المشاكل ذات النطاق الواسع لتسريح الناس ؟ حسب ماتراه صحيفة The Wall Street Journal :

حتى الآن لم ينتبه صانعو السياسة العامة فى واشنطن ومعظم الاقتصاديين المتخصصين فى الإنتاجية إلى القوة الكامنة فى إعادة الهندسة والارتفاع فى الإنتاجية الذى يمكن أن تؤدى إليه . لا أحد لديه علاج للتشعبات السياسية والاجتماعية لإعادة هندسة نظم العمل ، ولكن البعض قدر لها أنها سوف تلغى مايلغ ٢٥ مليون وظيفة^(٥٩).

نحن لانقترح أن يصبح ممارسو وعملاء تطوير المنظمات محطى القرن الواحد والعشرين فى مقاومتهم لتغيير التقنية ، بل نقترح أن تكون إعادة هندسة نظم العمل والأشكال الأخرى فى المشاركة لإعادة الهيكلة ، التى تؤدى إلى تسريع كبير للموظفين ، ملتزمة بفلسفة الإدارة وسياسات الحكومة التى تطف النتائج الاجتماعية والإنسانية لتصغير الحجم . تأتى بعض الخيارات للتخفيض من خلال الانتظار حتى نهاية عقد العمل ، وتجميد التوظيف وإعادة التدريب والمشاركة فى العمل بشكل مؤقت والترغيب فى التقاعد المبكر وبرامج شاملة للاستيعاب فى وظائف أخرى وهكذا .

تغيير الأنظمة على نطاق واسع والتحول التنظيمى :

أى التدخلات التى تم شرحها فى الفصول السابقة أو فى هذا الفصل يمكن أن تكون جزءاً من جهود وتغيير الأنظمة على نطاق واسع ؟ وعادة عندما تستخدم مداخل تطوير المنظمات فى جهود تغيير الأنظمة على نطاق واسع ، تتم الاستفادة من أنواع مضاعفة من تدخلات تطوير المنظمات .

نقصد بتغيير الأنظمة على نطاق واسع التغيير التنظيمى بشكل واسع من حيث عدد وحدات التنظيم المشتركة ، وعدد الناس المتأثرين ، وعدد الوحدات الفرعية فى التنظيم التى سوف يتم تبديلها وعمق التغيير فى الثقافة . على سبيل المثال تشمل إعادة تنظيم رئيسية للأهداف تخفيضاً فى عدد المستويات الهرمية من ثمان إلى أربع ، والتحول إلى نمط قيادى مشارك قد يؤثر فى كل وحدة فى المنظمة ، كما تتأثر أيضاً المسؤولية لكل موظف فى كل مستوى ، وكذلك يتطلب الأمر تغييرات فى بعض المظاهر ، مثل تدفق العمل ، وعلاقات من يرفعون التقارير ببعض ، ووصف الوظائف والأجور ، وبرامج التدريب .

يصف شكل (٢/١٢) بعض الاختلافات بين التغييرات الصغيرة والتدرجية وتغيير الأنظمة على نطاق واسع ، (٦٠) حيث يدخل ضمن نطاق النوع الأخير مايسميه ليفى وميرى (Levy and Merry) " تغيير من الدرجة الثانية" ويقصد به "تغيير ذو أبعاد متعددة وذو مستويات متعددة ونوعى ، ومنقطع وجذرى يتضمن تحولاً نموذجياً" . استخدامهم لمصطلح "الدرجة الثانية" من التغيير أساساً مترادف مع مصطلح التحول التنظيمى . (٦١)

عادة ما يتطلب التحول التنظيمي أو الدرجة الثانية من التغيير عدداً كبيراً من التدخلات ويحتاج إلى وقت طويل . على سبيل المثال اشتملت عملية التحول التنظيمي لمدة خمس سنوات في شركة الخطوط الجوية البريطانية ، كما تم إيضاحها بواسطة جودستاين وبيرك (Goodstein and Burke) على التالي :

* تبديل فريق الإدارة العليا .

* إعادة تحديد مفهوم طبيعة العمل من النقل إلى الخدمات .

شكل (٢/١٢)

أمثلة لأنواع متعددة ودرجات التغيير التنظيمي

التغيير التدريجي	التغيير التراكمي أو متوسط المدى التنظيمي	تغيير واسع النطاق
العمل كما هو . تدريب بعض الموظفين والمشرفين تدريباً ذات طبيعة تقنية تساعد على أداء العمل .	يساعد تطوير المنظمات بالحل التشاركي للمشكلة . عدد من الوحدات بدءاً من الإدارة العليا يذهبون دورياً إلى منتج للتعرف على نقاط القوة والمشاكل - عادة المظاهر التقنية وجانب المهام للوحدات - وعمل خطط تنفيذية . تستخدم مجموعات المهام	المداخل التقنية والهيكلية . تنخرط المنظمة في برامج إعادة هندسة ضخمة للإسراع في تطوير المنتج وخدمة العملاء . المنظمة في تحرك ذى كفاءة تقوم بدمج الوحدات وبيع وحدتين وتلغى طيقتين إداريتين وتسرح (١٠٪) من قوة العمل .
العمل كالعادة إضافة إلى تحول متوسط في الثقافة . بعض المديرين والموظفين ، إضافة إلى التدريب التقني يحضرون عدداً من الحلقات والدورات . المديرين الأفراد يبدعون في التحول إلى النمط القيادي المشارك والمنفتح والمساعد .	يصبح لتطوير المنظمات تأثير كبير على ثقافة المنظمة . تبدأ الوحدات في اجتماعات المنتجعات في تضمين النظرة المشتركة إلى النتائج الوظيفية والمتعارضة لمظاهر التقنية والمهام : إضافة إلى القيادة وعملية المجموعة وفريق العمل وجوانب إدارة النزاع . مواضع العملية تصبح جزءاً طبيعياً لأي بنود اجتماع .	التحول التنظيمي يشتمل على تطوير المنظمات . المنظمة تعيد تصورها لطبيعة عملها وتنخرط في جهد شامل لإدارة الجودة الكلية بما في ذلك استخدام مكثف للتغذية العكسية المسحية ، وبناء الفريق وأساليب مرآة المنظمة . أو تعيد المنظمة تصورها لطبيعة عملها وتخفيض عدد مستويات الإدارة وتستخدم تدخلات تطوير منظمات متعددة بما في ذلك المنظمة الموازية وبناء الفريق والتغذية العكسية المسحية وقوى المهام وتدريب مركز للقيادة .

- * مجموعات مهام متقاطعة لتخطيط التغيرات .
 - * تخفيض المستويات الهرمية .
 - * تخفيض معتبر لقوة العمل ويشمل ذلك الإدارة الوسطى ولكن بدون تسريح للموظفين .
 - * بناء الفريق (خارج الموقع) ويشمل ذلك توضيح الدور والمفاوضة .
 - * استشارات العمليات .
 - * تعديل عملية الموازنة .
 - * التزام وانخراط الإدارة العليا .
 - * تدريب الموظفين ليصبحوا مستشارين داخليين .
 - * مجموعات دعم الزملاء .
 - * الأجور بناءً على الأداء والمشاركة في الأرباح .
 - * برامج تدريب تجريبية للإدارة العليا والوسطى بما في ذلك تغذية عكسية للسلوك الإداري .
 - * اتصالات مفتوحة .
 - * الاستمرارية في التغذية العكسية المعتمدة على بيانات عن مجموعة العمل والمناخ التنظيمي والممارسات الإدارية .
 - * نظام تقييم جديد يركز على الأداء والسلوك .
 - * الاستمرارية في استخدام مجموعات المهام .^(٦٢)
- وسوف يلاحظ القارئ أن أنواعاً متعددة من التدخلات تم استخدامها في برنامج تغيير الأنظمة على نطاق واسع .

ملخص لخصائص تدخلات هيكلية منتقاة :

ماسيذكر تالياً يلخص بعض الاختلافات والتشابهات ، كما يلخص التداخل بين أنظمة "التقنو - اجتماعية" والفرق المدارة ذاتياً وإعادة تصميم العمل والإدارة

بالأهداف وحلقات الجودة ، ومشاريع نوعية الحياة داخل العمل وهياكل التعلم المتوازية والإطار المكاني وإدارة الجودة الكلية وإعادة الهندسة وتغيير الأنظمة على نطاق واسع :

١ - تنص **نظرية الأنظمة "التقنو- اجتماعية"** على أنه من الأهمية بمكان الاختيار الثنائي المثالي للأنظمة الاجتماعية والتقنية في المنظمات إضافة إلى ذلك :

(أ) يجب أن تدار الحدود بين المنظمة وبيئتها بطريقة يكون فيها تبادل فعال ولكن في نفس الوقت حماية من المؤثرات الخارجية .

(ب) يكون تطبيق الأنظمة "التقنو- اجتماعية" بطريقة فيها تشارك .

(ج) وإيجاد وتطوير الفرق المدارة ذاتياً عامل مهم في تطبيق نظم التقنو -

اجتماعية كمنجز وورلي وترست وهيجن وموراى وبولك وآخرون

(Cummings and Worley, Trist, Higgin, Murray and Pollock and others)

٢ - إيجاد الفرق المدارة ذاتياً يتضمن :

(أ) تزويد الفرق بتجميع المهام يكون وحدة من العمل الكلى المطلوب تأديته .

(ب) تدريب أعضاء المجموعة على مهارات متعددة بما في ذلك مهارات الفريق الفعال .

(ج) تفويض الفريق في عدد من الجوانب في كيفية إنجاز العمل .

(د) التزويد ببيانات كثيرة وتغذية عكسية للتنظيم الذاتي في الجودة والإنتاجية .

(هـ) حل مشكلة تغيير الموقع لخط الإشراف الأول .

(ز) إعادة تصور دور المديرين مع التركيز على الإرشاد والتيسير والتنسيق

(Walton, Lawler and others) (والتون ولولر وآخرون)

٣ - ترى **نظرية إعادة تصميم العمل** أنه :

(أ) يمكن تقوية الدوافع والأداء من خلال إعادة تصميم الوظائف لتأكيد تعدد

المهارات المختلفة وهوية المهمة وأهمية المهمة والاستقلالية والتغذية العكسية

في الوظيفة .

(ب) يمكن أن تمدد الفكرة إلى خلق الفرق المدارة ذاتياً .

(ج) المساعدة من الطرف الثالث فى تطوير ومراقبة معايير المجموعة قد تكون مفيدة هاكمان وأولدهام . (Hackman and Oldhanm)

٤ - تفترض النظرية التقليدية للإدارة بالأهداف أن هناك حاجة لتحديد الأهداف بطريقة منظمة تربط أهداف الرؤساء والمرؤوسين وأنه :

- (أ) يجب أن توضع هذه الأهداف والغايات فى شكل كمى قدر الإمكان .
- (ب) يجب أن يكون تحديد الأهداف والتقييم واحداً لواحد فى شكل تحاورى بين الرئيس والمرؤوس . غير أن التصور الإضافى والتجربة توضحان أن :
- (ج) الإدارة بالأهداف تختلف مابين نمط تشاركى إلى نمط أتوقراطى .
- (د) الإدارة بالأهداف قد تظهر مدخل الفريق المشارك (فرنش وهولمان ؛ ليكرت وفيشر) . (French, and Hollmann, Likert and Fisher)

٥ - حلقات الجودة ، على الأقل يقوم النهج التشاركى فى حل المشاكل على افتراضات أن كثيراً من الموظفين إن لم يكن معظمهم على استعداد للعمل بشكل تعاونى فى وضع مجموعة - فى حالة كل من فرق العمل الطبيعية والفرق الوظيفية من مجالات مختلفة - على مشاكل عن جودة المنتج وفعالية النظام ، وإن بإمكانهم تعلم كيفية استخدام المستشارين الفنيين والتنظيميين بفاعلية إذا كان :

- (أ) تم تدريبهم فى مفاهيم مراقبة الجودة والمقاييس التقنية المتعلقة بها .
- (ب) وتم تدريبهم على حركية المجموعة وقيادة الفرق ومهارات الاتصال مابين الأفراد .

٦ - برامج نوعية الحياة داخل العمل ، تختلف فى المحتوى ولكن عادة تحتوى على إعادة هيكلة عدة أبعاد فى المنظمة تشمل :

- (أ) زيادة حل المشاكل بين الإدارة والنقابة .
- (ب) زيادة مشاركة فرق الموظفين فى قرارات المستويات الدنيا (على أرض المصنع) المرتبطة بتدفق الإنتاج ومراقبة الجودة والسلامة .
- (ج) تطوير المهارة من خلال التدريب التقنى للمهارة ، والتدوير الوظيفى والتدريب على حل المشاكل جماعياً (فولر وكايجان وبلوستون وجودمان ولولر ولدفور ووالتون وآخرون) . (Fuller, Carrigan, Bluestone, Goodman, Lawler, Ledford, Walton and Others)

٧ - **هياكل التعلم المتوازية** (أو التنظيمات المكملّة) هي منظمات أسست داخل المنظمات العاملة ولها المزايا التالية :

(أ) تفويض بالتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية المستقبلية و/أو التنسيق لتغيير الأنظمة على نطاق واسع .

(ب) إيجاد معايير وثقافة مختلفة للمساعدة في حل المشاكل الإبداعية وإيجاد منظمة نموذجية يمكن أن تتعلم منها المنظمة (زاند وبوش وشاني (Zand, Bushe and Shani) .

٨ - يمكن للإطار المادي أو الترتيبات أن يكون محور التدخلات التي قد تستخدم لتصبح متناغمة مع أساليب تطوير المنظمات وافتراضاته (ستيل Steele) .

٩ - **برامج إدارة الجودة الكلية** ، وهي عبارة عن خليط لعدد من المناهج ويشمل ذلك :

(أ) تركيز عالٍ على العملاء بما في ذلك العملاء الداخليين .

(ب) استخدام إحصائيات مراقبة الجودة وأساليب إحصائية لمراقبة العملية .

(ج) منافسة معلميّه .

(د) إدارة تشاركية .

(هـ) التركيز على الفرق والعمل الجماعي .

(ز) التركيز على التدريب المستمر (بيترز وبيترز ؛ وكيما وساتكن وآخرين) .
(Peters and Peters, Ciampa, Sashkin and Others)

١٠ - **إعادة هندسة نظم العمليات** كما هو متصور حالياً (هامر وشامبي Hammer and Champy) :

(أ) تركّز بشكل كلي تقريباً على انسياب عمليات العمل .

(ب) يبدو أنها تعطي اهتماماً قليلاً للنظام الاجتماعي الإنساني . على كل يبدو ممكناً نظرياً لبرامج إعادة الهندسة أن تستفيد من مداخل تطوير المنظمات .

(ج) هناك استخدام موسع للمنظمات الموازية .

(د) يشترك أعضاء المنظمة بشكل كلي ويتم حمايتهم بشكل كاف .

- ١١- تغيير الأنظمة على نطاق واسع (ويشمل التحول التنظيمي) ، مع دفع مكثف لتطوير المنظمات يتطلب تعدداً في التدخلات خلال فترة طويلة ويشمل :
- (أ) إعادة تصور لطبيعة العمل .
 - (ب) استخدام هياكل التعلم المتوازية .
 - (ج) تقليل المستويات الهرمية .
 - (د) بناء الفريق والتطوير ويشمل ذلك استخدام الفرق من مجالات وظيفية مختلفة .
 - (هـ) التغذية العكسية المسحية .
 - (و) استخدام مكثف لمجموعات المهام .
 - (ز) تدريب مكثف للقيادة (نادلر ، واكرمان ، وبوراس وسيلفرز ؛ وكمنجز وويسبورج وآخرون) . (Nadler, Ackerman, Porras and Silvers, Cummings and Worley, Weisbord and others)

الفصل الثالث عشر

تجارب التدريب

للعديد من التجارب التدريبية والتعليمية الموجهة نحو الأفراد ، فائدة في التطور الناجح لجهد تطوير المنظمات . ويمكن أن تكون تدخلات تطوير المنظمات هذه متممة ومعمزة لعملية تطوير المنظمات . هناك طبعاً أنواع مختلفة من الحلقات الدراسية وورش العمل بما فيها تلك ذات الطبيعة الفنية مثل الموازنة والرقابة الإحصائية للعمليات والتخطيط طويل المدى ، التي يمكن أن تساعد الأفراد اعتماداً على خبراتهم حتى تاريخه والمشاكل التي تواجه المنظمة . ولكننا نريد أن نسلط الضوء على تلك التي تركز على الإنسان والعمليات الاجتماعية خاصة التي لها مدلول للقيادة والمهارات للمجموعة وما بين الأفراد ، والتطوير المهني .

نريد على وجه التحديد أن نركز على **مجموعات التدريب** ونمذجة السلوك وتخطيط المسار المهني والحياة بما في ذلك استخدام **مثبتات المسار المهني** . تسمى مجموعات التدريب هذه أحياناً بتدريب الحساسية وهو الاكتشاف التعليمي الاجتماعي الذي نشأت عنه حركة التدريب المعملية . نتج عن مجموعات التدريب عادة معرفة مهمة عن الذات والعلاقات ما بين الأفراد وحركية المجموعة والقيادة . ونمذجة السلوك هو عبارة عن أسلوب تدريبي مصمم لزيادة الفاعلية في حالة وجود مشاكل ما بين الأفراد . ورش عمل تخطيط المسار المهني والحياتي بطبيعتها لا تميل إلى العمليات مقارنة بالأنشطة التعليمية الأخرى في هذا الفصل ، وهي تركز على أهمية قيام الأفراد بالنظر في خطط مساهمهم المهني والحياتي وبعد ذلك يناقش تحليلهم وخططهم في مجموعات صغيرة .

مجموعات التدريب :

في بداية حركة تطوير المنظمات أستخدمت مجموعات التدريب في بعض الأحيان مع فرق العمل الكاملة ، غير أن هذا الاستخدام تقهقر بدرجة كبيرة ليحل محله بناء الفريق والأخير له طابع تشخيص وحل مشاكل وتركيز تنظيمي أكثر . ومع ذلك كخبرة تعليمية للفرد؛ مجموعات التدريب ذات علاقة عالية بتطوير مهارات مهمة وفي تجلي جهود تطوير المنظمات وفي نمو الفرد وتطوره .

مجموعات التدريب في الأساس هي مجموعة غير منظمة وبدون ورقة عمل للمناقشة وتتكون من (١٠ إلى ١٢) عضواً بالإضافة إلى "مدرّب" محترف يعمل كوسيط ومسهل

للمجموعة . مواضيع المناقشة هي البيانات المتحصل عليها من خلال التفاعل بين أعضاء المجموعة في محاولتهم لإيجاد مجتمع سليم لأنفسهم . الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات والأحاسيس المتلازمة المصاحبة لكل ذلك هي البيانات للمجموعة . وتلتقى المجموعة لمدة ثلاثة أيام إلى أسبوعين عادة ، والمواد الفكرية المتعلقة بالعلاقات ما بين الأفراد ونظرية شخصية الفرد وحركية المجموعة هي جزء من البرنامج ، ولكن الوسيلة التعليمية الأساسية هي تجربة المجموعة .

يختلف التعلم الناتج من مجموعات التدريب على حسب الأفراد ، ولكنه عادة يوصف بأنه تعلم للأفراد ليصبحوا أكثر كفاءة في العلاقات فيما بينهم والتعلم أكثر عن النفس كشخص ، كما أنه يساعد في التعلم عن رد فعل الآخرين لسلوك الشخص والتعلم عن حركية تشكيل المجموعة وعن معايير نمو المجموعة . ويضع برادفورد ولبيت (Bradford and Lippitt) قائمة أهداف ونهج العمل على النحو التالي :

١ - أحد محصلات المشاركة المأمولة هي زيادة الوعي والحساسية لردات الفعل العاطفية والتعبيرات في نفسه وللآخرين .

٢ - ومن الأهداف الأخرى المطلوبة زيادة المقدرة على الإدراك والتعلم من نتائج تصرفاته من خلال الانتباه لشعوره وشعور الآخرين . والتركيز يكون على تطوير الحساسية للتلميحات التي يطلقها الآخرون والمقدرة على الاستفادة من التغذية العكسية في فهم تصرفاته .

٣ - يحاول الطاقم أيضا أن يثير الانتباه إلى توضيح وتطوير القيم الشخصية والأهداف المتناغمة مع المدخل الديمقراطي والمنهج العلمي للمشاكل وللقرارات والتصرفات الفردية .

٤ - هدف آخر هو تطوير الأفكار والبصيرة النظرية التي ستعمل كوسيلة في ربط القيم والأهداف والنوايا الفردية مع التصرفات المتناغمة مع العناصر الداخلية ومع متطلبات الوضع وأحد المصادر المهمة للمفاهيم الصحيحة هو نتائج ومنهجية علم السلوك .

٥ - تشجع كل برامج العامل إنجاز الفاعلية السلوكية في تعامل الفرد مع بيئته
تعلم الأفكار وتحديد الأهداف وتوضيح القيم وتحقيق بصيرة صحيحة عن
النفس ، تكون في بعض الأحيان متقدمة كثيراً على تطوير مهارات الأداء
الضرورية للتعبير في التعاملات الاجتماعية الحقيقية . لهذا السبب تركز برامج
المعامل عادة على تطوير مهارات السلوك لدعم الاندماج الأحسن للنوايا مع
التصرفات .^(١)

تعتبر مجموعات التدريب وسيلة تعلم معملية قوية ، حيث يحوز الأفراد على تبصر
في معنى ونتائج سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين وحركات وعمليات سلوك المجموعة .
تقتزن هذه التبصرات مع نمو المهارات في التشخيص واتخاذ إجراءات أكثر فاعلية
فيما بين أفراد المجموعة ؛ لذلك تُهيئ مجموعات التدريب للأفراد المهارات الأساسية
لتصرف أكثر كفاءة في المنظمة .

استخدامات مجموعات التدريب في تطوير المنظمات متنوعة ، ولكنها مناسبة على
وجه الخصوص لتقديم الأعضاء المهمين في المنظمة إلى المواضيع المتعلقة بالعلاقات
فيما بين الأفراد والمجموعات ولتحسين المهارات الأساسية ذات الدلالة لحركية العلاقات
الشخصية وما بين المجموعة . وأكثر الأشكال المستخدمة في مجموعات التدريب ، هو
نموذج معمل "الغريب" المكون من أناس من عدد من المنظمات . كمثال قد تتضمن
مجموعة تدريب لمدة أسبوع ثلاثة مدربين و (٣٠ إلى ٣٦) مشاركاً كلهم غرباء عن
بعضهم البعض في بداية المعمل . وهنا كشكل آخر يتطلب عدداً من المجموعات بها من
اثنين إلى ثلاثة أفراد ، حيث يُعين الناس الذين يعرفون بعضهم بعضاً في مجموعات
تدريب مختلفة . (يشجع معهد أوريغون للقيادة على سبيل المثال هذا الترتيب) .

انطباعنا من المناقشات مع وارنر بيرك (Warner Burke) من كلية المعلمين في
جامعة كولومبيا ، وكريج ليندبرج (Craig Lundberg) من جامعة كورنيل وآخرين ، هو
أن عدداً كبيراً من كبار مستشاري تطوير المنظمات القدماء يرون الحاجة إلى تشجيع
أكبر للمدربين وممارسي تطوير المنظمات على حضور جلسات مجموعة التدريب .
ومقولة مارفن ويسبرد (Marvin Weisbord) في إطار التعليق عن البحث في الاستخدام
الإيجابي والسلبي للقوة والسلطة في المجموعات المدارة ذاتياً ، تميل إلى دعم هذا

التوجه ، حيث يقول : " يؤكد هذا لى أن مجموعة التدريب والتي تضع هذه المواضيع فى شكل قوى ، إنما هى هيكل تعلم مهم " ^(٢) . ويقول بيتر فايل : (Peter Vaill) "أعتقد أن تدريب الحساسية هو مساهمة قوية وأصلية ساهمت بها علوم السلوك التطبيقية للثقافة المتحضرة" ^(٣) . ونحن نتفق معه ونعتقد أن تعليم مجموعة التدريب يهيئ تبصرات كثيرة ومهارات مهمة لجهود تطوير المنظمات الناجحة ولأداء تنظيمى فعال .

نمذجة السلوك :

نمذجة السلوك هو أسلوب تدريبي مصمم لتحسين كفاءة العلاقة بين الأشخاص . وهو ليس تدخلاً لتطوير المنظمات من حيث هو ، ولكننا نعتقد أنها يجب أن تضاف إلى ذخيرة ممارسي المنظمات لأنها وسيلة فعالة ، ولأن مشاكل العلاقات بين الأشخاص أمر منتشر فى المنظمات . ولتحسين مهارات العلاقات مابين الأشخاص ، فإن النماذج السلوكية خيار تدريبي مهم .

بناءً على نظرية التعلم الاجتماعى لالبرت باندورا (Albert Bandura) وباستخدام الإجراءات التى طورها جولدستاين وسورشر (Goldstein and Sorcher) أثبتت نمذجة السلوك أنها طريقة ممتازة لجعل المشرفين فى الخط الأول أكثر فاعلية (لاتم وسارى Latham and Saari) ولتحسين أداء المنظمة بوراس وآخرون (Porras et al.) ^(٤) . القاعدة الأساسية لنظرية التعلم الاجتماعى هى أنه إذا كان للأشخاص الانخراط بنجاح فى سلوك فيجب ما يلى :

(١) أن يدركوا الصلة مابين السلوك ومحصلات محددة .

(٢) وأن يرغبوا فى هذه المخرجات (تسمى التكافؤ الإيجابى) .

(٣) أن يعتقدوا أنهم يستطيعون أن يقوموا بها (تسمى الكفاءة الذاتية) ^(٥) .

على سبيل المثال كثير من مشرفى الخط الأول يجدون أنه من الصعوبة ضبط سلوك الموظفين ، ولتعلم هذا السلوك ينبغى أن يروا أن هناك ربطاً بين نجاح العقاب والنتيجة المطلوبة (مثل التقدير الإيجابى من قبل الرؤساء أو قلة المشاحنة من الرؤوسين) ، ويجب عليهم أن يعتقدوا أنهم يستطيعون أن يقوموا به ، وهذا الاعتقاد الأخير يمكن

غرسه فيهم ؛ وذلك بالنظر الى نموذج مقارب وناجح ، واكتشاف المهارات السلوكية المحددة التي تقود إلى النجاح وممارسة هذه المهارات حتى يصبحوا بارعين فيها . هذه هي منهجية نمذجة السلوك .

يقف نموذج مبسط لحل المشاكل وراء معظم تدريبات نمذجة السلوك ، ويصفه بوراس وسنج (Porras and Singh) على النحو التالي :

منهج حل المشكلة البسيط والمباشر يتكون من ثلاث مراحل - تحديد المشكلة وحل المشكلة والتنفيذ ، ويتكون من خمس مهارات سلوكية :

- ١ - وصف السلوك : المقدرة على وصف سلوك النفس أو الآخرين بمصطلحات محددة وواضحة وتفادي التعميم أو الاستنتاجات المستقاة من السلوك الملاحظ .
- ٢ - التبرير : المقدرة على الشرح الواضح لتأثير سلوك ملاحظ على الفرد أو على المنظمة .
- ٣ - الإصغاء النشط : المقدرة على عكس المحتوى والشعور بدقة لاتصال شخص بآخر .
- ٤ - المشاركة في حل المشكلة : المقدرة على إشراك شخص آخر إشراكاً مناسباً وذا معنى في عملية حل مشكلة مرتبطة بالعمل .
- ٥ - تعزيز إيجابي . المقدرة على الثناء على شخص آخر بشكل صادق وأصيل ^(٦) .

أما الخطوات المرتبطة بالنمذجة السلوكية فهي : أولاً : قرر أكثر المشاكل الضاغطة التي تواجه مجموعة ما مثل مشرفي الخط الأول : تتكون هذه عادة من عدد من موضوعات مثل : إرشاد صاحب الأداء الضعيف ، تصحيح الغياب ، وتشجيع صاحب الأداء العادي وتصحيح سلوكيات العمل غير السليمة وهكذا . ويتم عمل وحدات تدريبية لكل عشر مشاكل أساسها شرائط فيديو توضح شخصاً (نموذج) يتعامل مع الوضع بشكل صحيح . وتوضح سلوكيات معينة تسبب النجاح التي يظهرها النموذج ، ويتم التركيز على هذه النقاط "كنقاط تعليمية" وهذه هي المهارات السلوكية التي ذكرها بوراس وسنج . ويتم جدول جلسات تدريبية أسبوعية لمدة أربع ساعات لكل مشكلة تشترك فيها مجموعة مكونة من عشرة مشاركين .

يعلن في جلسات التدريب عن الوضع والمشكلة وتتم مناقشتها باختصار ، بعد ذلك يشاهد المشاركون شريط فيديو يقوم فيه النموذج (الذي يكون مشابهاً لهم) بحل

المشكلة بنجاح عن طريق إظهار مهارات سلوكية معينة . يقوم المدربون بعد ذلك بمناقشة المهارات السلوكية ، ومن ثم يقومون بأداء الدور ويتلقون تغذية عكسية من المجموعة والمدرّب عن أدائهم . ويستمر لعب الدور حتى يفهم كل مشارك كل المهارات المعنية ، بعد ذلك يلتزم المشاركون بممارسة المهارات الجديدة في العمل في الأسابيع القادمة . وفي بداية الجلسة القادمة يقدم المدربون تقريراً عن كيفية عمل مهاراتهم الجديدة في العمل ، ثم بعد ذلك يتم التصدي لمشكلة جديدة وتتم ملاحظة النموذج على شريط فيديو ، ومن ثم يؤدون الدور وتتم التغذية العكسية حتى يتعلم المشاركون كيفية حل المشكلة .

نمذجة السلوك ناجحة فهي تعلم المهارات والسلوكيات المطلوبة للتعامل مع مشاكل العلاقات بين الأشخاص ، ويجب أن تكون في جعبة الممارس .

تخطيط مسار المهنة والحياة :

توجد عدد من المناهج لمساعدة الفرد على التفكير ملياً في تحليل حياته ومساره المهني . هذه المعلومات عادة ماتستخدم في ورش العمل أو أي وضع تعليمي في إطار مناقشات المجموعة الصغيرة وبعض المدخلات النظرية . وسوف نركز في المقام الأول على بعض المساهمات لإدجر شاين وهربرت شيبيرد وجاك فوردايس ورايموند ويل (Edger Schein, Herbert Shepard, Jack Fordyce and Rayomond Weil) .

مثبتات مسار المهنة :

زودنا إدجر شاين بفكرة مثبتات مسار المهنة والتي هي مفيدة للشخص في حد ذاتها ، وفي المناقشات التطوعية للمجموعة في ورش عمل تطوير المسار المهني . وبناء على دراسة طولية عن خريجي مدرسة سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتقنية (MIT Sloan School alumni) ، قام شاين بافتراض خمسة مثبتات لمسار المهنة ، وقام بتعريف مثبتات مسار المهنة على أنها نسق المواهب والدوافع والقيم التي يراها الشخص في نفسه والتي تستخدم لإرشاد وتثبيت أو منظم ، ومن ثم دمج المسار المهني للشخص والذي يستمر ثابتاً خلال مسارة المهني ...^(٧) .

مثبتات مسار المهنة الخمسة هي مايلي :

- **الأهمية الوظيفية التقنية :** المسار ككل منظم حول مجموعة معينة من المهارات الوظيفية أو التقنية التي يجيدها الفرد ، وقيم تقود إلى فكرة ذاتية هي الاستمرار في وظيفة تقدم تحدياً في العمل يدور حول هذه المهارات المعينة أينما توجد .
 - **الأهمية الإدارية :** المسار ككل منظم حول صعود السلم الإداري للوصول إلى موقع مسؤولية في الإدارة العمومية ، حيث يكون واضحاً أن القرارات وما يترتب عليها مرتبطة بجهود الفرد في تحليل المشكلات والتعامل مع الناس واتخاذ قرارات صعبة في ظروف غير واضحة .
 - **الإبداع :** المسار المهني ككل منظم حول جهد مستمر يسمح للفرد باختراع منتج أو خدمة أو شيء ما ، أو بناء عمله الخاص به .
 - **الأمن أو الاستقرار :** المسار المهني ككل منظم حول موقع جزء من المنظمة يضمن للفرد الاستمرارية في الوظيفة ومستقبل مستقر والمقدرة على تهيئة الراحة للأسرة من خلال تحقيق الاستقلال المالي .
 - **الاستقلالية :** المسار المهني ككل منظم حول البحث عن عمل مثل : التدريس والاستشارة والكتابة وإدارة متجر ، أو شيء مماثل يسمح للفرد بتحديد ساعات العمل ، وطريقة الحياة وأنماط العمل ...^(٨)
- يُضمّن شاين في كتابه **حركية المسار المهني** "Career Dynamics" استمارة تحليل ذاتي وهي استبانة يستطيع الشخص أن يستخدمها للتزود بمعلومات لمساعدته في تحديد مثبت مساره المهني .^(٩)

تمارين أهداف الحياة :

واحدة من سلسلة تمارين تخطيط المسار المهني والحياة تظهر أدناه ، ويعتبر هيربرت شيبيرد (H. Shepard) بشكل عام مؤلف ومكتشف هذه التمارين .

١- المرحلة الأولى :

- أ - ارسـم خطاً أفقياً مستقيماً من اليسار إلى اليمين ليمثل امتداد حياتك . الطول يجب أن يصور خبراتك كلها وتوقعاتك المستقبلية .
- ب - بين أين أنت الآن .

ج - جهز قائمة بالأحداث المهمة لك في حياتك بما في ذلك التالي :

- ١ - قمة التجارب التي مررت بها .
 - ٢ - الأشياء التي تتقنها جيداً .
 - ٣ - الأشياء التي تؤديها بشكل ضعيف .
 - ٤ - الأشياء التي ترغب أن تتوقف عن أدائها .
 - ٥ - الأشياء التي ترغب أن تتعلم كيف تؤديها بشكل جيد .
 - ٦ - قمة التجارب التي تود أن تمر بها .
 - ٧ - القيم (مثلاً القوة والمال وهكذا) التي ترغب في تحقيقها .
 - ٨ - الأشياء التي تحب أن تبدأ تعلمها الآن .
- د - المناقشات على مستوى المجموعات الفرعية .

٢ - المرحلة الثانية :

- أ - خذ (٢٠) دقيقة لكتابة النعي الخاص بك .
- ب - كون أزواجاً . خذ (٢٠) دقيقة لكتابة تأبيناً عن شريكك .
- ج - المناقشات على مستوى المجموعات الفرعية ^(١٠) .

الخطابات والقصاصات :

كمثال آخر عن مخطط الأنشطة الذي اقترحه كل من فورد ايس و ويل (Fordyce and Weil) يشتمل على الخطوات التالية ^(١١) . يطلب من الأفراد الذين يعملون في مجموعات صغيرة أن يعملوا ملصقات فيها توضيح رمزي لحياتهم مكون من مواد مرتبة بشكل

فني ، مثل : المجلات والصحف القديمة ، ثم تلتصق على الجدران لمناقشتها لاحقاً .
ثانياً : يكتب الأفراد خطابين والتعليمات لذلك ، وهي على النحو التالي :

الآن تصور أنك مت عشر سنوات من الآن . اكتب خطاباً من صديق عزيز لك إلى صديق آخر لك يعلمه عنك وعن حياتك . ماذا تريد منه ليقول عنك ؟ بعد ذلك تصور أنك مت في حادث سيارة الأسبوع القادم . الآن اكتب خطاباً مماثلاً . ماذا تعتقد أنه سوف يقول عنك ؟ ^(١٢) .

في هذه المرحلة تقوم المجموعة بمناقشة الملصقات والخطابات الخاصة بكل فرد ، مع إعطاء الفرصة للفرد ليتلقى تغذية عكسية من بقية المجموعة عن ردة فعلهم ، وأيضاً إعطاء فرصة للمجموعة للتعرف على بعضها أكثر .

المجموعة الثالثة للمشاركة العامة تعد الأعضاء للخطوة اللاحقة التي تتكون من "قائمة جرد للحياة" مماثلة لـ "تمارين أهداف الحياة" التي تمت مناقشتها سابقاً . بعد إعداد قائمة جرد الحياة يقوم كل شخص بإعداد قائمة جرد لمساره المهني وذلك بالإجابة على أسئلة مثل : ماهي أكثر مظاهر العمل (في مساري المهني حتى هذه المرحلة) التي أحبها ؟ التي أكرهها ؟ ماذا أعتقد أنها أفضل مهاراتي وقدراتي ومواهبتي التي أحضرها إلى العمل ؟ ماهي المكافآت التي أبحث عنها في العمل ؟ المادة أو المكانة أو التقدير ، أو أن أكون جزءاً من فريق ؟ ماهي مجالات المسار المهني الجديدة التي أرغب في أن أسعى وراءها ؟ ماهي المهارات الجديدة التي يجب أن أطورها لمجالات المسار المهني الجديدة ؟ هذه القوائم تشارك وتناقش داخل المجموعة . خطوة أخيرة يجلس الأفراد ويضعون خطة تتكون من مراحل تنفيذية لتحقيق أهدافهم التي حددها .

قد تستغرق أنشطة تخطيط المسار المهني والحياة يوماً واحداً أو أسبوعاً كاملاً أو عدداً من الأسابيع حينما يتم توزيع النشاطات على فترة أطول . تتضمن هذه الأنشطة توليد بيانات عن الشخص وتحليل هذه البيانات بشكل فردي وداخل المجموعة ، ومن ثم بلورة أهداف واضحة وخطة تنفيذ لتحقيق هذه الأهداف . هذه الأنشطة تنحوا لأن تكون ذات معنى كبير لأعضاء المنظمة الذين تطوعوا لهذه التجربة . كما أن هذه

الأنشطة مفيدة بالتحديد لأولئك الذين يشعرون أنهم "متوقفون في المركز" ويفكرون في تغيير مسارهم المهني ، أو أولئك الذين نادراً ما يفكرون في أسلوب حياتهم أو مظهر مسارهم المهني .

الخلاصة :

فحصنا في هذا الفصل أنواعاً من التجارب التدريبية والتعليمية المرتبطة بتطوير المنظمات مثل : تدريب المجموعات والنمذجة السلوكية وتخطيط مسار المهنة والحياة ، وكلها تزود بتجارب تطويرية ومهمة لأعضاء المنظمة .

الباب الرابع

الاهتمامات والقضايا الأساسية

- الفصل الرابع عشر : قضايا عن علاقات المستشار والعميل .**
- الفصل الخامس عشر : تشعب النظام .**
- الفصل السادس عشر : القوة والسياسة وتطوير المنظمات .**
- الفصل السابع عشر : البحث في تطوير المنظمات .**
- الفصل الثامن عشر : المستقبل وتطوير المنظمات .**

الفصل الرابع عشر

قضايا عن علاقات المستشار والعميل

يمكن أن تظهر العديد من القضايا المتداخلة في علاقات المستشار والعميل في أنشطة تطوير المنظمات ، وتحتاج هذه القضايا أن تدار بشكل صحيح إذا أريد تجنب التأثير السلبي . وتتمحور هذه المواضيع في النقاط المهمة التالية :

- الدخول والتعاقد .
- تعريف نظام العميل .
- الثقة .
- طبيعة خبرة المستشار .
- التشخيص والتدخل المناسب .
- عمق التدخل .
- عن الاستيعاب بواسطة الثقافة .
- المستشار كنموذج .
- فريق المستشار كعالم صغير .
- البحث العملي وعملية تطوير المنظمات .
- اعتمادية العميل وإنهاء العلاقة .
- المعايير الأخلاقية في تطوير المنظمات .
- مدلولات تطوير المنظمات للعميل .

لا توجد وصفات سهلة لحل هذه العضلات أو المشاكل لهذه الجوانب في تطوير المنظمات ، ولكن لدينا بعض الأفكار عن إدارة هذه المواضيع .

الدخول والتعاقد :

يمكن أن يحدث النقاش الابتدائي الذي يقود إلى عقد استشارة لتطوير المنظمات عن طريق عدد مختلف من الطرق ، ولكن عادة تتطور الأحداث كما يلي ، هناك مكالمات هاتفية ؛ الرئيس التنفيذي لديه بعض القلق عن منظمته والمستشار موصى عليه كشخص يمكن أن يساعد ، بعد وصف قصير للمشاكل ومناقشة مدى ملائمة خبرات

المستشار للوضع ، يتم الاتفاق على بحث الموضوع بشكل أوسع خلال تناول وجبة طعام أو عن طريق موعد في مكتب الرئيس التنفيذي .

يقوم المستشار خلال اللقاء وجهاً لوجه باستكشاف المظاهر العميقة للمشكلة الحالية مع العميل المحتمل . إذا كانت «الاتصالات» بين المديرين ليست متقنة وودية كما ينبغي فيقوم المستشار بالسؤال عن أمثلة للحصول على ترسيخ أفضل لطبيعة المشكلة ومرونتها . وعادة هناك عدد من المشاكل المتداخلة . أو إذا قال العميل المحتمل : أنا أرغب في الانتقال إلى الفرق المدارة ذاتياً في المصنع ، "ب" فهنا يجب بحث المبررات والأهداف لمثل هذا البرنامج .

يظهر أكثر من ذلك في الاجتماع الأول ، حيث قد يبدأ المستشار والعميل بتحديد المجموعة التي يمكن أن تكون النقطة المنطقية لبداية تدخلات تطوير المنظمات . على سبيل المثال في منظمة صناعية معينة قد يكون من المهم التركيز على فريق الإدارة العليا المكوّن من ثمان أفراد ، أو في حكومة المدينة قد يبدو من الحكمة أن يشتمل الفريق على أهم عشرين مسئولاً مما يشمل مدير المدينة ومساعديه وكل رؤساء الأقسام . ويجب التفكير ملياً في من سيضم - وكذلك من سيتم إقصاؤه - في التدخلات الأولى . إقصاء الناس المهمين على وجه التحديد يعتبر خطأ خطيراً .

إذا كان واضحاً أن المشاكل ملازمة لتدخلات تطوير المنظمات ، على المستشار أن يقوم بشرح كيفية مواصلة عمله في هذه الظروف . على سبيل المثال قد يقول المستشار : "إذا كنت سأقوم بمباشرة هذه المهمة ، فهذه طريقة عملي . أولاً : سأحتاج للحصول على تعاون مجموعة الإدارة العليا لتخصيص يوم ونصف أو يومين لورشة عمل خارج نطاق العمل ، وأن يشاركوا في مقابلات للتخصيص للورشة . كذلك سأرغب في مقابلة أفراد كل المجموعة ، وأسأل كلاً منهم ماذا يجري بشكل جيد مع فريق الإدارة العليا ؟ وماهى المشاكل ؟ وماذا يريدون أن تكون عليه الأشياء ؟ بعد ذلك استخلص نسقاً من المقابلات . وهذه الأفكار سيتم عرضها للمجموعة في ورشة العمل وتصبح المجالات الإشكالية أجندة عمل تحدد طريقة عملنا سوياً" .

يمكن أن تظهر كل ظلال الخلافات في هذا النقاش ، إضافة إلى المشاكل الخاصة بمن يستطيع ومن يفترض أن يحضر ورشة العمل ، هناك أمور مثل : متى وأين يمكن أن تعقد ؟ ، وهل تكون مجموعة الإدارة بعيدة عن مكاتبها طوال الفترة ، هل يجب إعلام الرئيس عن نسق المقابلات قبل ورشة العمل ، مامدى السرية في المقابلات ، وهكذا . البعد الطاغى في هذا النقاش التمهيدى هو مدى الثقة المتبادلة والأمانة التى تبدأ فى التطور بين المستشار والعميل .

من ضمن القواعد التى تحكم علاقات الاستشارة ، يذكر مارفن ويسبورد (Marvin Weisbord) التالى :

أى معلومات أتحصل عليها وأقدمها ستكون بدون ذكر اسم . لن أربط الأشياء بأسماء من يقولها لى . على كل فى بعض الأحيان (مثلاً بناء الفريق) لا أريد معلومات سرية بمعنى أى شىء لا تريد أن يعرفه أعضاء الفريق الآخر حتى ولو بدون اسم .

كل البيانات ملك الناس الذين قدموها . لن أعطى أو أكشف هذه البيانات لأى شخص بدون موافقتهم .^(١)

إذا وافق الطرفان يصبح هذا جزءاً من العقد النفسى بين المستشار والعميل .

الجانب التعويضى (الأجر) فى العقد التمهيدى مهم ومطلوب توضيحه لطمأنة المستشار والعميل . واحد من المسارات التعاقدية هو الاتفاق الشفهى على أساس تكاليف محسوبة بالساعة أو اليوم وبدون إضافة تكلفة المكالمات الهاتفية القصيرة ، وأيضاً لا توجد تكلفة الاستكشاف الأولى . بعد ذلك قد ترسل الفاتورة شهرياً عن الوقت المضى ، أو قد يكون هناك اتفاق على فاتورة تقدم لإجمالى المتفق عليه من حيث السعر للمشروع المحدد .

يحدث التعاقد فى جانبه النفسى والمالى دوماً فى استشارات تطوير المنظمات . مرة أخرى يستنتج ويسبورد ويركز على العقد النفسى :

التعاقد مثل الفصول متكرر ومتجدد باستمرار . إذا كان لدى عقد طويل المدى (مثلاً أربعة أيام في الشهر لمدة سنة) يكون لدى أيضاً عقد مستقل لكل اجتماع أضعه على صحيفة لمناقشته في البداية ... إذا كان لدى عقد مع رئيس لمساعدته لبناء فريقه أحتاج أن أمدّه ليشمل الفريق قبل أن نبدأ للعمل ... باختصار أنا لا أنتهى من التعاقد أبداً . كل اجتماع مع عميل يتطلب منى أن أعيد فحص العقد . هل تشمل كل شخص يعمل معي؟ هل واضح ماذا نعمل الآن ؟ ولماذا؟^(٧)

تعريف نظام العميل :

السؤال المتعلق بمن هو العميل يصبح سريعاً ، موضوعاً مهماً في علاقات المستشار بالعميل . نحن دائماً نشير إلى المستشار بشكل فردي ، ولكن نود أن نوضح أنه يمكن تطبيقه على فرق للاستشارة . بالمقابل العميل الأولى قد يكون فرداً أو فريق إدارة . نعتقد أن النموذج السليم هو الذى يكون فيه العميل فرد في الاجتماع التمهيدى ، ثم مع تطوير الثقة والأمان بين العميل الأساسى والمستشار ؛ يبدأ كلاهما بالنظر إلى المدير ومروسيه بأنهم هم العميل ، ثم بعد ذلك ينظر إلى المنظمة التى يعمل فيها المدير ككل بأنها العميل . ويبدأ هذا فى الظهور مثالياً خلال المقابلة الأولى . بعد ذلك تصبح صحة وحيوية الأنظمة الفرعية فى المنظمة وأيضاً الفاعلية ونمو كل الأعضاء والأفراد لنظام العميل محل اهتمام المستشار .

ويمكن تطبيق نموذج آخر يكون فيه فريق صغير من الإدارة العليا (على سبيل المثال يشكل المدير التنفيذى الأعلى نائب الرئيس للموارد البشرية ونائب آخر هو المجموعة الأولى لنظام العميل) . ونموذج آخر بعد يمكن تطبيقه أيضاً تكون فيه لجنة تسيير مكونة من ممثلين من عدد من المستويات والإدارات الوظيفية هى العميل . فى هذه الحالة إذا لم يكن المدير التنفيذى الأعلى عضواً ، سيحتاج المستشار لأن يكون حساساً لمن يمثله أو من يمثل هيكل النفوذ ، وتصبح كل العملية عاجزة إذا لم تكن لجنة التسيير حرة للتصرف فى غياب المدير التنفيذى الأعلى .

يقدم وارنر بيرك (Warner Burke) نظرة مثيرة وربما أفيد لمن هو العميل : "أصبحت أفكر أن عملي هو العلاقة أو التماس بين الأفراد والوحدات في النظام والمرتبطة به ... هذه البنية هي الموضوع الرئيسي لاستشارتي ."^(٣)

بعد ذلك يستمر ليذكرنا أن كريس أرجيرس (Chris Argyris) في كتابه "نظرية وأسلوب التدخل" Intervention Theory and Method ، يفضل استخدام مصطلحات مثل : المتدخل أو التدخل على مستشار أو وسيط التغيير . إضافة إلى ذلك يعرف أرجيرس التدخل على النحو التالي : "التدخل هو الدخول في نظام علاقات قائم ، وأن تصبح بين الأفراد والجماعات أو الأشياء بهدف مساعدتهم"^(٤) .

على ذلك وفي نظر بيرك وأرجيرس تعريف من هو العميل أمر متعلق بالتفاعلات والتدخلات بين العلاقات بدلاً من أفراد معينين أو وحدات ، وهذه فكرة مفيدة كثيراً .

قصية الثقة :

جزء كبير من التفاعل في الاتصالات الأولى بين العميل والمستشار متعلق ضمناً بتطوير علاقة ثقة متبادلة . على سبيل المثال يمكن أن يكون العميل الأساسي متخوفاً من أن الأمور لن تكون تحت السيطرة مع وجود شخص من خارج المنظمة يتدخل في النظام - وأن المنظمة سوف تفرق في شكاوى تافهة ، أو أن الناس سوف يشجعون على انتقاد رؤسائهم . كذلك قد يكون الرؤوسون قلقين أنه سيؤثر عليهم باتجاه أهداف رؤسائهم ، مع قليل من الانتباه لأهدافهم . هذه المخاوف تعني أن المستشار يحتاج إلى إحراز الثقة في هذه المواضيع ومواضيع أخرى وأن الثقة العالية لن تكون فورية .

بالمثل تبدأ ثقة المستشار في العميل من نقطة محايدة ، ويعمل المستشار على فهم دوافع العميل ويحاول أن يخرج للسطح ما كان خفياً منها . على سبيل المثال إذا كان العميل يأمل أن تؤدي جلسة بناء الفريق إلى معاقبة الرؤوس ضعيف الأداء ، فسيحتاج المستشار والعميل إلى إعادة تقييم الغاية من بناء الفريق والنظر في ما إذا كان ذلك النشاط هو السياق المناسب لمجابهة الموضوع . ومن الجانب الإيجابي قد ينظر العميل إلى تطوير المنظمات كوسيلة لزيادة فاعلية العمل والرؤوسين ، إضافة إلى الأمل أن

تؤدى جهود تطوير المنظمات الناجحة إلى تقدير كبير من قبل الرؤساء . إن إخراج مثل هذه الدوافع إلى السطح وفحص مدلولاتها للسلوك الفعال سوف يزيد الثقة بين المستشار والعميل ويساعد هذا على تأكيد نجاح أنشطة تطوير المنظمات فى النهاية .

تدور مشاكل الثقة والمقاومة على مانسمية "متلازمة الشخص الطيب - الشخص السيئ" . المستشارون الداخليون أو الخارجيون من خلال حماسهم للتقنية المثيرة قد يشعرون الآخرين أنهم حملة رسالة بمعنى أنهم "الأشخاص الطيبون" وأن الآخرين ضمناً ليسوا كذلك ، أو على أقل تقدير أنهم متخلفون . وهذا يخلق بالتأكيد كل أنواع مشاكل الثقة والمقاومة . وتريد الناس عادة أن تعمل بشكل تعاونى مع الآخرين فى السعى لغايات مشتركة واحدة - ولكن ينحو الناس إلى مقاومة دفعهم جانباً أو التقليل من شأنهم تحت أى شعار . ولا أحد يرغب أن يوضع فى دور الشخص السيئ ، ونحن لانثق ونمتنع من الآخرين الذين يبدو أنهم يعملون ذلك لنا . قد تكون هذه مصيدة ليس فقط للمستشار ولكن لكل المديرين التنفيذيين المتحمسين .

يجب المحافظة على السرية إذا كان يراد للثقة الاستمرار ، كما توحى قواعد ويسبور المتعلقة بالتعاقد . وحتى الأخطاء غير المقصودة قد تسبب كارثة للعلاقة بين المستشار والعميل . يقدم جافن (Gavin) مثلاً تم فيه نسخ وتوزيع الملاحظات التى دونها المستشار عن القيادة ونمط اتصالات المديرين على المشاركين عن طريق الخطأ مع ملاحظات عن ورشة العمل وخطوات التنفيذ . وكان طُلب من المستشار أن يعمل الأخيرة ، بينما الملاحظات عن المديرين وأنماط قيادتهم كان مخططاً أن تستخدم من قبل الوسيط فى جلسة خاصة مع كل مدير . وكما يوضح جافن "عندما تم توزيع الملاحظات تحطم أى شكل من الثقة فى المستشارين" (٥) . ولدينا الكثير للحديث عن الثقة لاحقاً .

طبيعة خبرة المستشار :

جزئياً نظراً لعدم معرفتهم بطرق تطوير المنظمات ، قد يحاول العملاء فى بعض الأحيان وضع المستشار فى دور الخبير للمحتوى الحقيقى ، مثل : سياسة شئون الأفراد ، أو إستراتيجية العمل . ونعتقد أنه أمر ممكن ومطلوب لمستشار تطوير

المنظمات أن يكون خبيراً؛ بمعنى أن يكون مؤهلاً ليقدم مدى من الخيارات متاحة أمام العميل ، ولكن التعويل الكلى على الشكل التقليدي للاستشارة بمعنى إعطاء نصيحة جوهرية سوف يؤدي إلى إبطال فاعلية مستشار تطوير المنظمات . يحتاج مستشار تطوير المنظمات أن يقاوم إغراء القيام بدور خبير المحتوى ويحتاج إلى توضيح دوره مع العميل عندما يصبح هذا الأمر موضوع اهتمام . على كلٍ نعتقد أن مستشار تطوير المنظمات يجب أن يكون مستعداً أن يشرح في خطوط عريضة ما ستصبح عليه المنظمة إذا تماشت بعيداً مع جهود تطوير المنظمات .

التحول نحو دور الخبير أو المدافع أو كما يقول شاين (Schein) "شراء الخبرة" أو "نموذج الطبيب مع المريض" ^(٦) ، عادة ما ينبع من رغبة جامحة لإرضاء العميل . يريد المستشار المحافظة على العلاقة لعدد من الأسباب - المهنية والمالية وتقدير الذات - وطبيعياً يريد أن ينظر إليه على أنه مؤهل . لذلك يجد المستشار نفسه متورطاً في إعداد التقارير أو إعطاء نصيحة جوهرية والتي إذا فاقت الحد الأدنى تؤدي إلى تخفيض فاعليته .

هناك على الأقل أربعة أسباب وهي ، لماذا يجب أن يبقى مستشار تطوير المنظمات بعيداً عن دور الخبير ؛ **أولاً** : أحد الأهداف الأساسية لجهد تطوير المنظمات هو مساعدة نظام العميل لتطوير موارده الخاصة ، ودور الخبير يخلق نوعاً من الاعتمادية التي لا تؤدي إلى تطوير المهارة داخلياً .

السبب الثاني : أن دور الخبير لا محالة يتطلب من المستشار أن يدافع عن توصياته . وفي إشارة إلى الاجتماع الاستكشافي التمهيدي ، يلمح شاين إلى خطورة أن يغريه الوضع بالقيام بدور المروج ، كما أكد أننا تحت مثل هذه الظروف "نحن لم نعد نستكشف المشكلة" ^(٧) . باختصار أن يجد شخص نفسه في دور الخبير والقيام بالدفاع عن نصيحته يؤدي إلى إضعاف المنهج التعاوني التطويري لتحسين العمليات التنظيمية .

السبب الثالث : لتفادي القيام بدور الخبير هو موضوع الثقة . كما يوضح الجدول (١٤/١) ، حيث إن واحداً من المعايير لحل مشكلة هل تُزود تقارير سرية أو نصيحة

للإدارة العليا يعتمد على مدى تأثير التدخل على مجموعات العميل المختلفة في المنظمة وعلاقة المستشار بهم . دور مستشار تطوير المنظمات كخبير هو دور ضعيف على أفضل حال ، وأى انطباع أن المستشار يعمل توصيات معادية لأعضاء مجموعات العميل ، سوف يضع المستشار في دور الخصم . على سبيل المثال اكتشاف أن المستشار عمل توصيات سرية لتخفيض عدد الأقسام ونواب الرئيس من (١٦ إلى ٨) ، أمرغالباً مايقابل بانزعاج عام ويؤدي بسرعة إلى عدم الثقة في المستشار . والسؤال الذي يطفو على السطح حالاً هو : إلى أى شئ توصل المستشار أيضاً ونحن لانعرف عنه ؟ وبناءً على ذلك عمل توصيات للإدارة العليا أمر جد مختلف من مواجهة مجموعة الإدارة العليا ببيانات توضح أن ثلاثة أرباع فريق الإدارة العليا يعتقدون أن المنظمة تعاني من مشاكل خطيرة ، وذلك جزئياً بسبب العدد الكبير من الأقسام . في حالة كون المستشار هو الخبير وفي الحالة الأخرى يساعد المستشار الفريق الفوقى ليصبح أكثر خبرة لاكتشاف البيانات وتشخيص وضع النظام .

والسبب الرابع : له علاقة مع التوقعات ، إذا انغمس المستشار إلى حد بعيد في دور الخبير في الجوهر على نقيض العملية ، سيتوقع العميل الكثير والكثير من التوصيات الأساسية وهذا يناهض مهمة المستشار الأساسية والتي هي المساعدة في العملية .

هناك استثناءات لهذه الأسباب ، وقد قمنا بتوضيح بعضها في الجدول (١٤/١) ، فعلى سبيل المثال عادة ما يكون إعطاء نصيحة في كيفية تصميم ورشة عمل أو تصميم استبيان مطلوباً وضرورياً . مثل هذه النصيحة عادة ما تكون مساعدة جداً إذا كان المستشار متفتح لإحداث تعديلات بناءً على اقتراحات أعضاء تنظيم العميل . وكما يوضح ذلك شاين :

استشارى العمليات يجب أن يحجب خبرته في جوانب عملية التعلم نفسها ، ولكن يجب أن يكون حذراً أن لا يخلط كونه خبيراً في كيفية مساعدة المنظمة لتتعلم بكونه خبيراً في مشاكل الإدارة الحقيقية والتي تسعى المنظمة لحلها .^(٨)

بعبارة أخرى مستشار تطوير المنظمات يجب أن يتصرف كخبير في العملية المستخدمة وليس في المهمة .

جدول (١٤/١)

هل يتناسب تدخل معين مع دور وسيط تطوير المنظمات ؟ أفكار للاعتبار

التدخل	إلى أو لأجل المدير التنفيذي الأعلى أو قائد الوحدة	إلى أو لأجل فريق العميل
تقرير سرى ومشورة عن مؤهلات شاغلي المناصب .	لا	لا
تقرير سرى أو مشورة عن هيكل المنظمة أو الوحدة .	لا	عادة لا : ثقة أعضاء الفريق المختلفين مهددة . سؤال واحد لحل الموضوع سيكون من سوف يتضرر ؟
تقرير فنى أو مشورة فى بعض تخصصات المستشار مثل ، تطبيقات الحاسب الآلى أو مسح الأجور والمرتبات أو التدريب على المراقبة الإحصائية .	عادة لا : أحد الاعتبارات سيكون : ما أثر شكل «شراء الخبرة» فى الاستشارة هذه على توقعات العميل عن دورى .	عادة لا : أحد الاعتبارات سيكون : ما أثر شكل «شراء الخبرة» فى الاستشارة هذه على توقعات العميل عن دورى ؟
وصف البدائل المفتوحة للعميل ومضامين هذه البدائل .	نعم و لا : اعتماداً على هل ينظر للتدخل على أنه يوسع الرؤية أو أمرى للمدير أو العميل وهل المستشار والعميل صريحان مع الآخرين تجاه الطلب وهل تأسست ثقة كبيرة .	نعم على شريطة أن ينظر إلى التدخل على أنه يوسع الرؤية وليس ذا طابعاً أمرياً .
النصح عن إستراتيجية تطوير المنظمات .	نعم ، إذا كانت إستراتيجية تنظيمية شاملة يشترك فيها فريق الإدارة العليا ويشكل أوسع فى المنظمة . نعم إذا كانت إستراتيجية فريق على شريطة تداولها مع الفريق .	نعم إذا كانت إستراتيجية للفريق . نعم إذا كانت إستراتيجية عريضة للمنظمة على شريطة أن تكون مقبولة بشكل واسع فى المنظمة .
مشورة عن التدخل مثلاً : متى وأين وكيف تدار جلسة بناء الفريق .	نعم على أساس أن المشورة مشتركة من الفريق .	نعم .

تابع - جدول (١/١٤)

التغذية العكسية للبيانات إلى المدير التنفيذي الأعلى أو قائد الوحدة من المقابلات والاستبانات .	نعم إذا كانت بيانات عن القائد . نعم إذا كانت بيانات فريق أو تنظيم والآخرين موافقون على إستراتيجية قيام الرئيس بالاستماع إلى مختصر أولى . لا إذا كان الفهم أن البيانات سوف تغذى عكسياً إلى الفريق أولاً .	نعم إذا كانت البيانات عن الفريق . نعم إذا كانت بيانات فريق أو تنظيم والآخرين موافقون على إستراتيجية قيام الرئيس بالاستماع إلى مختصر أولى . لا إذا كان الفهم أن البيانات سوف تغذى عكسياً إلى الفريق أولاً .
توجيه أو جلسة بناء الفريق .	نعم إذا كانت بموافقة الفريق .	نعم إذا كانت بموافقة الفريق .
استشارات العمليات أو الإرشاد عن نمط سلوك الفرد .	نعم إذا كانت مطلوبة .	نعم إذا كانت مطلوبة .

استثناء آخر يتكون من تزويد العميل بعدد من الخيارات المفتوحة أمامه ، على سبيل المثال إذا كانت هناك مواضيع تتعلق بكيفية هيكلة وحدة أو منظمة من حيث ماهي الوظائف التي يجب أن تجمع في قسم أو من سوف يرأس من ، قد تكون مفيداً لمستشار تطوير المنظمات أن يقدم بعض النماذج الاختيارية وأن يناقش مضامين كل منها . على كل مثل هذا التدخل يجب أن يقدم عادة في وضعية الفريق حتى لا يساء فهمه ويجب أن يكون توقيته مناسباً من حيث صلته بالموضوع وقبوله ، ويجب أن تكون ذات منظور توسعي مقارنة بتلك ذات الطبيعة الأمرية . نحن نعتقد أنه كلما كانت معرفة مستشار تطوير المنظمات في الإدارة والتنظيم واسعة ، كلما أصبح أكثر فاعلية . ولكن هناك فرق بين أن تكون أساساً وسيطاً معلماً وأن تكون أساساً صاحب مشورة . حتى عرض الخيارات يمكن أن يكون مبالغاً فيه بشكل زائد وإذا ما أصبحت أفكار المستشار النقطة الأساسية لنقاش مستطيل ، فهنا يتحول المستشار تماماً من دور الوسيط . واضح أن هذا ليس مسألة خيار بين اثنين بل أنه مسألة درجة وتوكيد .

التشخيص والتدخلات المناسبة :

يواجه المستشار مزلقاً آخر هو إجراءات تطبيقات تدخل أو أسلوب يرتاح له خاصة الذي حقق نتائج طيبة في الماضي ، ولكنه قد لا يتسق مع تشخيص حذر للوضع المباشر . على سبيل المثال إعطاء المجموعات الفرعية واجب وصف ماذا يسير سيراً حسناً في

اجتماعاتنا الأسبوعية لرؤساء الأقسام" ، و"ماذا يمنع هذه الاجتماعات أن تكون فعالة كما نتمنى" ، قد يصيب الهدف وتوقيته مناسب أكثر من إطلاق أسلوب تحليل الدور مع دور الرئيس كمحور النقاش . قد يكون ذلك سابقاً لأوانه إذ إنه يضع الرئيس في وضع دفاعي ويجعل الرؤوسيين متخوفين ، مما يجعل النقاش أقل فائدة . وكما قال هربرت شيبيرد (H. Shepard) "على المستشار أن يبدأ حيث النظام" .^(٩)

نعتقد أن المستشار يجب عليه أن يعمل مايسطيع عمله ، ولكن التدخل يجب أن يكون ملائماً للتشخيص وهذا يتطلب نظرة متعمقة للبيانات على سبيل المثال نسق الأفكار الرئيسية من المقابلات . كلما كان المستشار على علم بتدخلات كثيرة ، كلما استطاع النظر في خيارات متعددة . وكلما كان المستشار ذا خبرة وتجربة ، كلما عانى أقل في اختيار أو تصميم التدخلات المناسبة .

عمق التدخل :

جانب مهم في اختيار التدخلات المناسبة هو مايتعلق بأمر **عمق التدخل** . حسب عبارات روجر هاريسون (Roger Harrison) عمق التدخل يمكن أن يُقَيَّم باستخدام مفاهيم سهولة الوصول والفردية . يقصد هاريسون بسهولة الوصول الدرجة التي تكون البيانات فيها متاحة وليست مخبأة أو خاصة وأن مهارات التدخل سهلة التعلم . ويقصد بالفردية القرب من إدراك الشخص لنفسه ، ودرجة تأثير التدخل على الفرد مقارنة بالمنظمة .^(١٠) نحن نفترض أنه كلما اقترب الشخص من الإحساس بالنفس وهو يتحرك داخل هذا المدى المتواصل ، كلما كانت العملية المتأصلة متعلقة بالعواطف والقيم والأمور المخفية ، وبالتالي كلما زادت قدرتها في إحداث النفع أو الضرر . تتطلب العملية تشخيصاً دقيقاً لتحديد إن كانت هذه التدخلات مناسبة وذات صلة . وإذا كانت هذه التدخلات غير مناسبة ، فسوف تصبح هدامة أو على الأقل غير مقبولة للعميل أو لنظامه .

يقترح هاريسون لتخفيف هذه المخاطر اثنين من المعايير لتحديد عمق التدخل المناسب :

أولاً : التدخل على مستوى لا يزيد عمقاً مما هو مطلوب لإنتاج حلول دائمة للمشاكل التي باليد .

ثانياً : التدخل على مستوى لا يزيد عمقاً مما تتحملة طاقة وموارد العميل المخصصة لحل المشكلة والتغيير .^(١١)

فى رأى هاريسون تتطلب هذه المعايير من المستشار أن يواصل بشكل لا تزيد سرعته أو عمقه من الشرعية المتحصل عليها من ثقافة نظام العميل وأن يبقى هو على مستوى الوعى الذى تتطلبه الحاجات المحسوسة^(١٢) . ونحن نرى أن هذه تبدو إرشادات سليمة .

يقر هاريسون على أية حال - ونحن نتفق معه - أن وكيل التغيير يواجه باستمرار معضلة هل "تقود وتدفع أو تتعاون وتتبع" .^(١٣) يميل هاريسون إلى الأخير ولكننا نميل إلى أن نكون أقل تحفظاً منه . نحن نرى أنه لكي يكون فعالاً يجب على المستشار فى بعض الأحيان أن يقوم بمخاطر صغيرة ولكن بعناية فى اتجاه القيادة والدفع ، ولكن يجب أن لا تكون هذه المخاطر قفزات عالية . مع تطوير المستشار لخبرته فى التشخيص وفى التدخلات ، نرى أن المخاطر التى يمكن أن تحدث هى مخاطر رفض الاقتراح . وعلى كل نحن نتفق مع جوهر ما يقترحه هاريسون ومعاييره .

ومن الطرق الأخرى لرؤية عمق التدخل ، التفكير فى أداء الوحدات عن طريق الترتيب التنازلى للأنظمة والأنظمة الفرعية . فالبيانات عن سلوك وأداء المنظمة ككل تعتبر الأكثر إتاحة والأقل شخصية ، وبذا تخلق أقل كمية من القلق واتخاذ الوضع الدفاعى . بينما بيانات الأداء والسلوك لشخص معين فى المنظمة هى الأقل إتاحة والأكثر شخصية . يحتاج المستشار إذن إلى مهارات التدخل بفاعلية فى الأنظمة متنازلاً بالتدرج من كبيرة إلى أصغر - وعادة فى نفس الوقت - حسب الموضوع إذا كان :
ما هو مستوى أدائنا كمنظمة ؟

ما هو مستوى أدائنا كوحدة كبيرة ؟

ما هو مستوى أدائنا كفريق ؟

ما هو مستوى عملنا أنا وأنت سوياً ؟

ما هو مستوى أدائك لعملك ؟

ما هو مستوى أدائى لعملى ؟

النظر إلى مفهوم عمق التدخل بهذه الطريقة ، أو من ناحية مدى متصل من التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى والذات ، يوحى بأن المستشار يحتاج إلى عدد كبير

من النماذج الفكرية وتقنيات التدخل والحساسية ليكون ذا فائدة في المستويات المختلفة . إدراك المستشار إلى قدرته الشخصية وحدوده هو بطبيعة الحال أمر مهم جداً .

عن الاستيعاب بواسطة الثقافة :

أحد الأخطاء العديدة التي يمكن أن يرتكبها الفرد في دور وكيل التغيير هو الاستسلام لإغراء الانضمام لثقافة منظمة العميل . وحيث إن الشخص يحتاج إلى تبني الثقافة بشكل كاف للمشاركة والاستمتاع بالجوانب الوظيفية للثقافة السائدة - والمثال هنا هو المزاج البريء عندما يكون واضحاً لكل شخص إن هذا المزاج هزل مقصود به التأخر والمودة - إلا أن المشاركة في أمراض المنظمة يؤدي إلى تحييد فاعلية المستشار .

يتذكر أحدنا تجربته ، حيث كان الموضوع الخطير الذي ظهر في المقابلات التمهيدية مع أعضاء مجموعة مهنية - دعنا نسميها منظمة هندسية - هو : من يجب أن يكون المدير الجديد . ترقية المدير الحالي إلى وظيفة أخرى كان يفترض أن تتم في خلال أسابيع وقد كان المدير قلقاً يريد من أعضاء المجموعة أن يكون لهم دور في اختيار خليفة له ، إضافة إلى قيامهم بترتيب عدد من الأمور المتعلقة بالاتصالات والنواحي الإدارية . كان المرشح الواضح للترقية هو مهندس ذو أقدمية وكان محترماً بسبب كفاءته المهنية - إنه مهندس كل مهندس بوضوح . عبر كل الأعضاء الأصغر سناً في الطاقم عن خوفهم للمستشار من أن المهندس ذو الأقدمية قد يكون أتوقراطياً متشدداً إذا تسلم دور المدير وهم لا يرغبون في فقدان سهولة الاتصال به كناسخ مهني لهم . في الجانب الآخر كان لديهم خوف كبير من أنهم سوف يجرحون شعور الرجل عن طريق مواجهته بموضوع أسلوبه ، وأنه يمكن أن يستقيل إذا كانت هناك مواجهة . كنتيجة لذلك أذعن فريق المستشارين في عدم عمل تغذية عكسية للمجموعة عن الموضوع المهم . بذات تأمر الكل ماعدا المهندس صاحب الأقدمية بدون قصد على حمايته والتظاهر بأنه مرشح قوى للترقية وتأجيل القرار . وكنتيجة لذلك أصبحت المجموعة مشلولة بشكل جزئي لعدد من الأسباب ، وكان التأثير المباشر لجلسة بناء الفريق هي أنها أصبحت محبطة لجميع المشاركين . وباستعادة الأحداث الماضية ، يرى المستشار أن نظام العميل كان يمكن أن يتعامل مع الأمر وأن المهندس ذو الأقدمية ربما أثبت أنه الأقوى والأقدر على التكيف من ذلك اليوم بين الجميع بما في ذلك المستشارين .

المعضلة التي يخلقها قيام مجموعة فرعية للعميل بإثارة موضوع وإضافة جملة "نحن لن نتعامل مع الموضوع ولا نريد أن نظهره على السطح في المجموعة ككل" أمر مزعج . أحد المخارج لهذه المعضلة هو مناقشة نتائج عدم التعامل مع الموضوع . وإحدى النتائج هي أن المتلقى للاتصالات غير الواضحة قد يطور نوعاً من الارتياح والتحريف للإشارات التي يتلقاها . ونتيجة أخرى أن يتطور عرف ضمناً يقول إن التغذية العكسية السلبية ما بين الأفراد هي خارج النطاق ، والتي لها النتيجة الأعمق وهي إن المجموعة ككل تُحرّم البيانات عن مناطق مشاكل كان يمكن التعامل معها بشكل بناء . نتيجة أخرى أن المجموعة تُحرّم من المقدرة على المشاركة في التغذية العكسية الإيجابية خوفاً من أن مثل هذا التبادل للمعلومات قد يتجاوز إلى الإفادات المستدركة والتي تبدأ الدخول في المناطق السلبية . إن مواجهة المجموعة الفرعية بالمعضلة وتوضيح النتائج للتصرفات يصبح إذن بناءً أكثر من الخضوع لضغط الثقافة .

يزودنا ريدن (Reddin) بوصف مبهج لوضع آخر للمستشار يمكن أن يمتص فيه من قبل الثقافة :

دعاني رئيس شركة بها ١٠.٠٠٠ موظف تابعة لشركة بريطانية صناعية ضخمة للعشاء مع مجلس الإدارة في مركز تدريب الشركة الريفى . كانت الوجبة جيدة ، المحاورة كانت لبقّة وكان على أن اعتمد على دراستي المحدودة للأدب لمتابعة الإشارات الأدبية . وفي تحضيرى لمؤتمر إدارة بالأهداف قمت مؤخراً بإعادة قراءة كتاب ثيوسد (Thucydides) **تاريخ الحرب البيلوبونسية** History of the Peloponnesian War وهذا أعطاني بعض الجمل الذكية . خطأى الأول كان قبول أول دعوة ، والخطأ الثانى هو الزيارة في ظروف متشابهة مرة أخرى . هذه الزيارة كانت ممتازة مع أنها كانت عملية إغراء غير شعورية من قبل العميل . علاقتى بهذا العميل أصبحت علاقة جليس مثقف فكه ، ومحاولاتى لتغييرها قوبلت بعدم مصداقية .^(١٤)

على الرغم من أن ريدن لم يسهب إلا أن المضمون أن المستشار حين أصبح "الجلس المثقف الفكه" قاوم الرئيس أى جهد لكى يوجههم وكذلك أعضاء المجلس لجعلهم يدرسون الجوانب النافعة وغير النافعة لثقافة المنظمة . ربما كان التصرف الوحيد المتاح أمام المستشار بمجرد أن يكتشف أنه استوعب من الثقافة هو أن يعبر

بشكل مفتوح عن شعوره وقلقه تجاه وضعه للرئيس . مثل هذا التدخل قد يحول وقد لا يحول شكل العلاقة إلى علاقة مستشار تطوير منظمات وعميل مهم . وهذا مثال آخر يوضح كيفية امتصاص ثقافة المنظمة لوكيل التغيير وتجميده .

وكلاء التغيير الداخليين قد يكونون أكثر قابلية للذوبان في ثقافة التنظيم السائدة من وكلاء التغيير الخارجيين . وطالما أنهم يعملون مع ناس ووحدات ذات «مسافة سياسية» تبعد كثيراً من وحداتهم ، لا تكون موضوعيتهم عرضة للتأثير أكثر من أهداف المستشار من خارج التنظيم . من الجانب الآخر إذا كانت وحداتهم (سواء أكانوا مختصين يعملون في وحدة موارد بشرية أو وحدة تطوير منظمات أو لهم قاعدة في بعض الأقسام التنفيذية) مشتركة في التنافس مع عميلهم من أجل الموارد والنفوذ ، وقد يؤدي هذا بغير قصد إلى سحبهم إلى الصراعات الموجودة ، وبدلاً من المساعدة في جر حركية التنافس غير المشروع إلى السطح في الظروف المناسبة ، قد يصبح وكلاء التغيير جزءاً من المشكلة ، يساعدون على حجب الموضوع أو يساهمون في تكتيكات تتعارض مع دور المساعد وبذا ينفرون العميل أو العملاء المحتملين .

المستشار كنموذج :

الموضوع المهم الآخر هو ، هل وكلاء التغيير على استعداد لممارسة ما يعظون به ؟ في مواضيع الشعور على سبيل المثال قد يوصى المستشار بنظام مفتوح ، حيث يعتبر الشعور أمراً مشروعاً والتعبير عنها مهماً لفاعلية حل المشكلة ، وفي نفس الوقت يكبت المستشار مشاعره نحو ما يحدث في نظام العميل . على وجه الخصوص قد تكون هذه مشكلة متكررة للممارس الأقل خبرةً ويكون لها تأثير على ثقة الشخص بقدراته " لو كنت فقط قلت ... " كلما تعلم الشخص أن يكون مدركاً لشعوره الشخصي ، كلما أصبح أكثر تلقائية وأصبحت الخيارات للتدخل أكثر . (هذا أحد الأسباب أننا نوصي بتمارين تدريب مجموعة لمستشاري تطوير المنظمات) على كل نظام العميل ليس الأرضية المناسبة لحل المشاكل التي قد يواجهها المستشار حالياً . من الجانب الآخر ، الابتعاد عاطفياً سيقول من احتمالات مساعدة العميل .

كمثال آخر لنمذجة السلوك ، ينبغي على المستشار أن يعطي رسالة لا لبس فيها ، أي أن يتطابق شعوره الظاهر مع كلماته . ويحتاج المستشار أيضاً أن يتأكد من معنى كلماته ، وأن يقترح حلولاً لها بدائل ، أن يعطي تغذية عكسية بطريقة بناءة وأن يتقبل

التغذية العكسية ، أن يساعد في بلورة المسائل ويهيئ روحاً استفسارية . نحن لا نقترح أن يكون مستشار تطوير المنظمات مثلاً للفضيلة بل نقترح أنه لتعظيم الفاعلية من الضروري بشكل مستمر ممارسة وتطوير السلوك الفعال الذي يرغب الشخص في غرسه في نظام العميل .

فريق المستشار كعالم صغير :

من المفيد النظر للمستشار والعميل المهم كفريق ، أو للمستشارين كفريق ، كعالم صغير للمنظمة التي يحاولون أن يوجودها . في **المقام الأول** يجب على فريق المستشار أن يكون مثلاً للوحدة الفعالة إذا كان للفريق أن يدعم مصداقيته . **ثانياً** : يحتاج الممارسون إلى الفاعلية الناتجة من النمو المستمر وتحديد العمليات . **وثالثاً** : نوعية العلاقات المتداخلة في فريق المستشار تنتقل مباشرة إلى نوعية تشخيصهم وتصميم التدخل وتدخلاتهم . لتوضيح النقطة الأخيرة فالنزاع غير المحلول بين المستشارين قد يؤدي إلى شلل التدخل . أو مجرد عدم الاهتمام للعناية بتماسك الفريق قد يؤدي إلى مشاكل روح معنوية تؤدي بدورها إلى تقليل الإبداع في تخطيط الجلسات للتفاعل مع نظام العميل .

البحث العملي وعملية تطوير المنظمات :

يرتبط هذا الموضوع بإمكانية أن تكون عملية تطوير المنظمات نفسها هدفاً للبحث العملي المستمر الذي يعيشه نظام العميل . موضوع التطابق مهم بالتأكيد ولكن سلامة جهود تطوير المنظمات وفاعلية المستشارين قد تكون في خطر . ومالم تكن هناك حلقات من التغذية العكسية مرتبطة بعدد من التدخلات والمراحل في عملية تطوير المنظمات ، لن يتعلم وكلاء التغيير والمنظمة كيفية جعل التدخلات المستقبلية لتطوير المنظمات أكثر فاعلية . ولا يشترط أن تكون حلقات التغذية العكسية معقدة . استبيان بسيط أو عدد من المقابلات قد تكون كافية . كتوضيح لنتذكر أن تناول الغداء مع ناس أساسيين اشتركوا في ورشة عمل لحل المشكلة وبسؤال عدد من الأسئلة عن كيفية سير الأمور "هناك في المنظمة ، وجدنا أن المشاكل التي برزت تركز على من تمت دعوته للمشاركة في ورشة

العمل ومن لم يدع . هذه التغذية العكسية على الأقل تسببت في أن نعطى اهتماماً أكبر لتحضيرات ما قبل العمل وللمساعدة المشاركين في ورشة العمل للتخطيط لأقسام ما تعلموه بفاعلية مع أولئك الذين لم يحضروا .

قضية الاعتمادية وإنهاء العلاقة :

إذا كان عمل المستشار هو تحسين قدرات نظام العميل على حل المشاكل والتجديد ، فهو إذن يعمل لمساعدة العميل لاكتساب المهارة والرؤية بدلاً من خلق علاقة اعتمادية طويلة . ولا يصبح هذا بموضوع إذا تعامل المستشار والعميل مع موضوع الخبر مقابل الوسيط الذي تم شرحه مسبقاً ، وإذا كان المستشار يعتقد المفهوم القائل: أن تطوير المنظمات تقنية يجب تقاسمها . دور الوسيط كما نرى نحن يخلق اعتمادية أقل ويساعد العميل على النمو أكثر من الشكل التقليدي في الاستشارة ، ومفهوم المشاركة في التقنية يقود إلى تعلم سريع من جانب العميل .

يتطابق المفهوم الأخير مع تذكير ارجيريس (Argyris) أنه إذا كان لتدخل المستشار أن يكون مفيداً بدرجة مستمرة من الضروري أن يكون اختيار العميل "اختياراً حراً واعياً" ^(١٥) ولكي تكون هناك حرية اختيار من الضروري أن تكون لدى العميل خريطة ذهنية للعملية ككل ^(١٦) . لذلك على المستشار أن يكون صريحاً فيما يخص هذه المواضيع مثل : أهداف التدخلات المتعددة المنفذة وتسلسل الأحداث المخططة . ويجب أن يكون مستشار تطوير المنظمات جزئياً معلماً بحكم تدخله في النظام .

وموضوع ذو طابع شخصي على درجة من الأهمية للمستشار ؛ هو معضلة العمل لزيادة قدرات العميل مقابل المحافظة على الشعور بالحاجة إليه وأنه مؤهل . نحن نعتقد بأن هناك حلاً مرضياً لهذه المعضلة . فنحن ندعو إلى التقليل التدريجي في استخدام المستشار الخارجي ، بينما تقارب عملية تطوير المنظمات النضج . وفي المنظمات الكبيرة ، يمكن الاحتفاظ بمستشار أساسي أو أكثر بصفة مستمرة ولكن مع استخدام متناقص ، وإذا كان المستشارون يطورون مهاراتهم باستمرار فبإمكانهم الاستمرار في عمل مساهمة مبدعة . أكثر من ذلك كصلة مع المصادر الخارجية ، مثل : الجامعات وبرامج الأبحاث ، وأكثر أهمية من ذلك يستطيعون أن يساعدوا في جعل

جهود تطوير المنظمات على مستوى عالٍ من المهنية والأخلاقية . ويمكن استخدام مهاراتهم ومثليتهم كـمعيار للمقارنة مع أنشطة وكلاء التغيير الداخليين . وقد حافظت بعض أكثر الجهود الناجحة والمبدعة في تطوير المنظمات في العالم ، في تقديرنا على مستوى مخطط في استخدام المستشار الخارجي .

يبدأ في الظهور بعد آخر للموضوع ، عندما يشعر المستشار أن مساعدته غير محتاج لها أو أنها سوف تخفض بشكل كبير . لمصلحة العميل ولتفادي إهدار قدرات المستشار المهنية وللاتساق ، على المستشار أن يواجه الموضوع .

والمعضلة المقلقة بشكل خاص هي عندما يبدو للمستشار أن الحاجة إليه تنخفض بأسرع مما يبرره سير جهود تطوير المنظمات . من السهل القول هنا أن المستشار يجب أن يثير الموضوع مع العميل ، وبدون شك هذا الأمر يجب أن يثار حتى ولو كانت هناك مخاطرة من ظهور الأمر وكأنه خدمة للمصلحة الشخصية ، غير أننا نتمنى لو كانت هناك معلومات أكثر عن حركية تطوير المنظمات ولماذا فقدت دفعها الذاتي . تساعد مثل هذه المعلومات الإضافية المستشارين والعميل على تقييم الوضع بشكل موضوعي عن مقدار الحاجة إلى مساعدة المستشار ، وكيفية تطوير مهارات المستشار والعميل في إدارة جهود تطوير المنظمات وكيفية تجديد حيوية جهود تطوير المنظمات إذا كان التجديد مبرراً .

يعتقد تننبوم (Tannenbaum) أن كثيراً من برامج تطوير المنظمات تموت تدريجياً لأنه لا يوجد اهتمام كاف لمساعدة الناس والوحدات لإسقاط الأمور التي يجب أن تنتهي أو تموت . يرى تننبوم أن الوسيط يجب أن يكون قادراً على المساعدة في عملية النعي بمعنى الكلمة ، ولكن ليساعد فعلاً ، على السهل أن تكون لديه المقدرة على مواجهة ميله لإطالة أمده وضعفه نحو ذلك :

تخميني أنه يتجاوز هذه المواقف والسلوكيات معظم الأفراد والمجموعات على استعداد للتغيير ، بعد ذلك نبدأ في تحدى الثوابت الرئيسية التي تعرف الأفراد والوحدات التنظيمية . الثبات على هذا المستوى أمر حاسم . غير أننا نستمر في عمليات تركيز على التغيير ولا نعمل الكثير للمساعدة في عملية دفن القديم ومساعدة الوحدات على التخلص منه .^(١٧)

نحن نشك أن جهود تطوير المنظمات كثيراً ماتتخبط نظراً للصراعات الداخلية التي لم ينتبه لها المستشار مبكراً أو لم تفهم بشكل جيد من قبل أى شخص للتدخل بشكل بناء . على سبيل المثال قد يكون شخص قوى نسبياً أو المجموعة متخوفين من فقدان وضع مميز أو النفوذ ويعبئون الدعم للوضع الحالى من خلال أساليب ، مثل : تشويه المعلومات والتشكيك فى مصداقية أى شخص يُرون أنه مصدر خطر . الخطر قد يكون من الممارس أو جهود تطوير المنظمات ، أو قد لا تكون للخطر صلة بعملية تطوير المنظمات . ولكن اذا وقع الناس فى المنظمة فى مناورات الصراعات السياسية فإن جهود تطوير المنظمات سوف تتجمد . ومع أن القليل معروف عن هذه الحوادث المرتبطة بجهود تطوير المنظمات ، يبدو واضحاً إن هذه المواقف إذ أحس بها يجب أن تُجر إلى السطح وتواجه . مثل هذه الصراعات الجانبية عادة ضارة سواء كان هناك جهد لتطوير المنظمات أم لا ، ويكون العلاج بوصف الوضع الحقيقى حالاً بواسطة الرئيس التنفيذى . وبينما على جهود تطوير المنظمات للمدى الطويل أن تضع فى مكان هذه المناورات الخفية ، والعمل بشكل مفتوح على هذه المواضيع ، مثل هذه المواقف ، يمكن أن تحدث وجهود تطوير المنظمات قائمة .

فى بعض الأحيان قد تكون المنظمة محملة مؤقتاً بأكثر من اللازم نظراً لأزمة خارجية تحتل انتباه الأفراد المهمين . أحسن إستراتيجية تحت هذه الظروف هى تخفيف أو إيقاف تدخلات تطوير المنظمات الرسمية ، وترك الناس يواصلون بمساعدة مهاراتهم المحسنة ، ثم بعد ذلك الرجوع إلى أشكال المظاهر الرسمية فى تواريخ لاحقة . إذا عُرِف الكثير عن حركات التدخل هذه والظروف الأخرى التى وصفناها ، حل مشكلة ماذا تعمل ، عندما يبدو أن جهود تطوير المنظمات بدأت تفتت ، قد يأخذ اتجاهاً خلاف تخفيف أو إنهاء اشتراك وكيل التغيير .

المعايير الأخلاقية فى تطوير المنظمات :

يمكن النظر إلى جزء كبير من هذا الفصل ومما تقدم فى كثير من الفصول من منظور المسألة الأخلاقية فى ممارسة تطوير المنظمات ، أى من منطلق دعم مقابل مخالفة القيم الأساسية و/أو من منطلق مساعدة مقابل إيذاء الآخرين . ويرى لويس

وايت وكيفين ووتن (Louis White and Kevin Wooten) خمسة تصنيفات للمعضلة الأخلاقية في ممارسة تطوير المنظمات ناتجة من تصرفات المستشار أو العميل أو كليهما . أنواع المعضلات الأخلاقية كما وضعوها هي :

- ١ - التموه والتواطؤ .
- ٢ - الاستعمال الخاطئ للبيانات .
- ٣ - التلاعب والإكراه .
- ٤ - النزاعات حول الأهداف والقيم .
- ٥ - العجز الفني .^(١٨)

سوف نجتز ونعدل تصنيفاتهما لاقتراح مانرى أنه من الجوانب المهمة للمخالفات الأخلاقية الكامنة في استشارة تطوير المنظمات . بعض هذه الجوانب لا يطبق فقط في استشارات تطوير المنظمات ، ولكن أيضاً في الاستشارات الإدارية على وجه العموم . والتوضيحات من عندنا وهي افتراضية فحسب .

التقديم الخاطئ لمهارات المستشار (التمويه) . أحد المجالات الظاهرة للسلوك غير الأخلاقي وتكون في تشويه أو تقديم خاطئ لخلفية شخص أو تدريبه أو كفاءته أو خبراته في السيرة الذاتية أو الإعلان أو المحادثة . الشكل الخفي للتقديم الخاطئ هو جعل العميل يفترض أن شخصاً ما لديه مهارات معينة في حين أن الواقع غير ذلك .

العجز المهني أو الفني . مجال السلوك غير الأخلاقي الناتج من قلة الخبرة منتشر في تطوير المنظمات . وإعطاء مثال واحد باستخدام فكرة هاريسون عن عمق التدخل ، أنه أمر غير أخلاقي عندما تقوم بسؤال الناس في جلسة بناء الفريق تزويد تغذية عكسية متبادلة عن نمط القيادة ، عندما لا تكون المقابلات التمهيدية ولا مجموعة العميل أوضحت استعدادها أو رغبتها لعمل ذلك . ومثال آخر يكون على النحو التالي : التشخيص الأولي يوحى بملاءمة التغذية العكسية كتدخل ، ولكن المستشار لا يملك الخبرة التي يستطيع من خلالها تصميم تمرين تغذية عكسية بناءة . على كل يستمر المستشار في ذلك . ويبدو لنا الأمر أنه غير أخلاقي من جانب المستشار ، أن يستمر بدون الإشراف من قبل زميل أكثر خبرة . (هذا وضع يستدعى وجود ما يسمى

"المستشار الظل" المستشار لفرد واحد ، في هذه الحالة مستشار آخر^(١٩) . وإذا ما افترضنا اثنين من معايير المخالفات الأخلاقية : (١) استخدام تدخل لديه احتمالية منخفضة أن يكون ذا فائدة (وقد يكون مُضراً في هذه الظروف) ، (٢) استخدام تدخل يتجاوز خبرة الشخص .

إساءة استخدام البيانات : مرة أخرى احتمالات السلوك غير الأخلاقي بسوء استخدام البيانات من جانب العميل أو المستشار متوفرة بكثرة . ولهذا السبب السرية مهمة جداً في جهود تطوير المنظمات . (انظر قواعد ويسبورن للتعاقد التي تم الإشارة إليها في بداية الفصل) . فقد تستخدم البيانات لمعاقبة أو إيذاء أشخاص أو مجموعات . مثال واضح هو كشف المستشار معلومات إلى الرئيس عن من قام بتزويد معلومات عن السلوك غير الجيد للرئيس . مثال آخر يكون كشف نتائج المسح المناخي للقسم (أ) إلى رئيس قسم (ب) إذا لم يكن مسموحاً بنقل هذه النتائج .

تحريف البيانات يعتبر عملاً غير أخلاقي أيضاً . لنفترض السيناريو التالي: تقابل المستشار مع أهم (٢٠) عضواً في الإدارة ، ووجد عدداً من رؤساء الأقسام غاضبين من زميلهم رئيس القسم (ز) ومن الممارسات في قسمه . إضافة إلى ذلك الرئيس (ز) غير متعاون وعدواني السلوك مع المستشار أثناء المقابلة لجمع المعلومات . الآن المستشار غاضب ، ولكنه غير مدرك للمدى الذي وصل إليه غضبه . عندما يقوم المستشار بعملية التغذية العكسية للمجموعة ، سيجعله غضبه يبالغ في حديثه عن مظاهر الخلل في وحدة الرئيس (ز) . (في لفظة ساخرة المجموعة قد تقف ضد المستشار وتدافع عن رئيس القسم (ز)) . وكما يقول أحد زملائنا "لاتهاجم أسوأ عضو في المجموعة - فسوف تلفظك المجموعة"^(٢٠) .

التواطؤ : مثال على التواطؤ يكون عندما يتفق المستشار مع العميل الأساسي لجدولة ورشة عمل بناء الفريق ؛ عندما يكون معروفاً أن رئيس القسم (ز) سيكون في إجازة (هذا بالكاد هو الأسلوب للتعامل مع المشاكل التي أوجدها الرئيس (ز) ، كما أن هذه الطريقة تؤدي إلى تقليل الثقة في المستشار والعميل ، ورئيس رئيس (ز) . كما أنه سيزيد الخلل في سلوكيات رئيس القسم (ز) . مثال آخر يوضح النفوذ الممكن لمستشار

يتمتع بالخبرة في حركية الجماعة والذي يستطيع استغلاله للصالح أو الضرر ، يتواطأ المستشار مع الأعضاء الآخرين في المجموعة لترتيب وضعية تغذية عكسية حينما تصبح فيه إخفاقات رئيس القسم (ز) ظاهرة للجميع وبالأخص لرئيسه . وبدلاً من إيجاد وضع يكون فيه لكل شخص بما في ذلك رئيس القسم (ز) القدرة لتحسين أدائه ، يركز هذا التآمر على التخلص من رئيس القسم (ز) . (لقد تكلمنا الكثير عن (ز) فإذا كان هو بهذه الدرجة من السوء فإن أداءه يجب أن يواجه من قبل رئيسه خارج وضعية بناء الفريق ويفضل أن يكون مسبقاً . وإذا كانت تدخلات تطوير المنظمات ينظر إليها على أنها طرق للتخلص من أى شخص فعملية تطوير المنظمات حتمية الفشل) .

الإكراه : دفع أعضاء التنظيم نحو وضعية تفرض عليهم كشف معلومات عن أنفسهم أو وحداتهم والتي يفضلون أن تبقى سرية يعتبر عملاً غير أخلاقى . إنشاء مجموعة (تى) T-group للتدريب بغير رغبة المشاركين يعتبر مثلاً آخر على الإكراه .

وتظهر معضلة مزعجة في حالة عندما يكون المدير ومعظم رؤوسيه يرغبون في الاجتماع خارج الموقع لمناقشة مشكلة ، ولكن اثنين من الأعضاء يرفضون ذلك بشدة . إذا فشل الإقناع الودى والاهتمام بأسباب رفض الاثنين - وليس لى الذراع - في حل المشكلة فقد يكون الاختيار المناسب للمدير الإشارة بأن عدم المشاركة مقبول ، وأنه لن تكون هناك عقوبات ، ولكن يجب أن يكون مفهوماً أن المجموعة ستمضى قدماً في عملها وتحاول الوصول إلى إجماع على خطط التنفيذ لتحسين الوحدة بدون مساهمة المجموعة الرافضة .

الوعد بنتائج غير واقعية : من الواضح أن هذا الأمر غير أخلاقى وغير منتج . الإغراء بإعطاء وعود للحصول على موافقة العميل على العقد قد يكون شديداً ، ولكن النتائج لهذا العمل تقلل من مصداقية المستشار ومن حقل تطوير المنظمات كما أنها تقلل من مصداقية العميل الرئيسى فى منظّمته .

القيم وراء ممارسات تطوير المنظمات الأخلاقية هي الأمانة والانفتاح والتطوعية والاستقامة والسرية وتطوير الناس وتطوير خبرة المستشار والمعايير العالية والإدراك الذاتى .

مدلولات تطوير المنظمات للعميل :

لجهد تطوير المنظمات مدلولات أساسية للرئيس التنفيذي والمديرين في الإدارة العليا في المنظمة ، ونحن نعتقد أن هذه المدلولات يجب أن يتم التشارك فيها ومن ثم تفهم . نحن نصل إلى الخلاصة التالية عندما نسأل أنفسنا : ماذا تريد الإدارة العليا من المشاركة ومساندة جهود تطوير المنظمات ؟

تدخلات تطوير المنظمات كما وضعناها هي أساساً جهد مقصود من جانب الإدارة العليا :

- ١- **لتوسيع قاعدة البيانات لصنع قرارات الإدارة** ، وبالأخص خبرة وإدراك وشعور أعضاء الفريق في كل المنظمة والتي يهتم بها بشكل أكثر مما سبق .
- ٢- **لزيادة عمليات التأثير** ، تنحو عملية تطوير المنظمات لزيادة التأثير المتبادل ، ويتجه المديرون والرؤساء نحو أن يكونوا مؤثرين بطرق لم يألّفوها من قبل .
- ٣- **لإفادة من قوة التنظيم غير الرسمي** ، وجعل التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي متطابقان . معلومات كثيرة كانت سابقاً مكبوتة في الأفراد أو في التنظيم غير الرسمي (مثل : التقدير والإحباط والألم والآراء عن كيفية أداء الأعمال بشكل أكثر فاعلية ، والخوف) تبدأ تظهر إلى السطح ويتم التعامل معها . والطاقت المبدولة لكبت الأمور يعاد تسييرها لتصبح جهداً تعاونياً .
- ٤- **لتصبح أكثر استجابة** . يجب على الإدارة الآن أن تتجاوب مع البيانات التي كانت مطمورة كما يجب عليها أيضاً أن تبدأ تتحرك في اتجاه الأشخاص والفريق والفاعلية التنظيمية التي توحى بها البيانات .
- ٥- **لإعطاء صفة الشرعية للنزاع على أنه مجال إدارة تعاونية** . بدلاً من استخدام سياسة واحد يكسب - واحد يخسر ، استخدام نماذج التسهيل أو الانسحاب لحل النزاع ، تدريجياً يصبح الأسلوب هو مواجهة الأسباب وراء النزاع والعمل على حل المشكلة بشكل ناجح^(٢٩) .

٦- **لفحص نمط القيادة الإدارية نفسها وسبل الإدارة** . لانعتقد أن جهد تطوير المنظمات سينجح ويبقى لمدة طويلة إذا كان فريق الإدارة العليا (المدير التنفيذي

الأعلى والتنفيذيون وفريق الرؤوسين أو فريق الإدارة العليا كوحدة مستقلة) لا يشارك بفاعلية في الجهد . والفريق الأعلى لا محالة هو قوة محددة لثقافة المنظمة . تطوير المنظمات ليس لعبة متلفزة تؤدي على مرأى من الإدارة العليا ، أعضاء الإدارة العليا هم اللاعبون المهمون .

٧- إعطاء الشرعية وتشجيع الإدارة التعاونية للفريق وبين الفرق وثقافة المنظمة . وهذا بشكل عام هو جوهر تطوير المنظمات .

نحن نعتقد أن هذه البنود على وجه العموم تصف مدلولات للإدارة العليا يحتاج مستشارو تطوير المنظمات أن تكون واضحة لديهم من البداية ، ولمساعدة مجموعة الإدارة العليا أن تكون واضحة لديها خلال سريان العملية . (٢٢)

الخلاصة :

هناك عدد من المواضيع متعلقة بالعلاقة بين العميل والمستشار تحتاج إلى مواجهتها وإدارتها في الجهد الناجح لتطوير المنظمات . تتعلق هذه المواضيع بتأسيس العقد الابتدائي وتحديد العميل وتأسيس الثقة وتوضيح دور المستشار وتحديد درجة عمق التدخل الملائم ، والنظر في نتائج احتواء المستشار من قبل ثقافة المنظمة ، والنظر إلى المستشار وفريق الاستشارة كنماذج ، وتطبيق البحث العملي لتطوير المنظمات وإنهاء العلاقة والمعايير الأخلاقية . لهذه الموضوعات مدلولات مهمة للممارسين والإدارة العليا والمنظمة .

الفصل الخامس عشر

تشريع النظام

تُعلمنا نظرية الأنظمة والخبرات الكثيرة المتراكمة لممارسي تطوير المنظمات الكثير عن التأثير المنتشر والذي يحدث عندما تبدأ تدخلات تطوير المنظمات بالظهور في المنظمة . وقد يكون هذا التصور أضعف من الحقيقة ؛ لأن بعض التشعبات في النظام التنظيمي أصعب من أن يحصر . التشعبات التي سوف نذكرها هي تحديات رئيسية يجب أن يلقى كل منها الاهتمام إذا كان لجهود تطوير المنظمات أن تنجح على المدى البعيد .

قيادة الموارد البشرية والانخراط :

نظراً لأن جهود تطوير المنظمات وسياسات وممارسات الموارد البشرية لامحالة في اعتمادها على بعضها البعض ، سوف نقوم أولاً بالتعليق على دور إدارة الموارد البشرية أو قسم التوظيف . معظم إن لم يكن كل مناطق تشعب النظام التي سوف نتحدث عنها في هذا الفصل هي مجالات مهمة لمدير الموارد البشرية وأقسام الموارد البشرية . فلجهود تطوير المنظمات مدلولات في التوظيف والمكافآت والتدريب والتطوير وعلاقات العمل والعمليات الأخرى في الموارد البشرية .

يجب ملاحظة أن مديري وممارسي تطوير المنظمات يعملون تحت مدير إدارة الموارد البشرية الأعلى . أكثر من ذلك في بعض المنظمات معظم العاملين في إدارة الموارد البشرية متوقع منهم أن يكون لديهم أو يطوروا خبرتهم كممارسي تطوير المنظمات . هذه هي الحالة في شركة الخطوط الجوية البريطانية^(١) ومجموعة تي آر دبليو الفضائية الالكترونية British Airways, TRW Space & Electronic Group (انظر الفصل ٣) .

مقاومة التغيير :

أسباب مقاومة التغيير كثيرة ومختلفة حسب الظروف ، ولكن كلما كان هناك شعور بفقدان محتمل لموقع وظيفي أو وضع رهن أو معاملة غير عادلة أو فقدان للأهلية الحالية ، فهذا معناه أن هناك احتمالية كبيرة أن مقاومة التغيير سوف تظهر . المضمون الواضح أن الإدارة يجب أن تعيد التأكيد للناس بأكثر قدر من الوضوح عن

المجالات التي يجب عدم القلق بشأنها والمجالات التي سوف تستفيد منها ، إضافة إلى تأسيس توقعات معقولة عن الآلام والتحديات التي سوف تظهر . ولا يوجد بديل بالطبع لاكتشاف تجريبي بواسطة أعضاء المنظمة بأن بإمكانهم التأقلم مع التغيير في العمليات ، وأن الأمور تؤدي بشكل أفضل .

نعتقد أن جهود تطوير المنظمات تؤدي إلى دفع الروح المعنوية وتحسين الاتصالات وكثير من التأثير المتبادل وتحسين الفاعلية التنظيمية . وعلى كل إذا كانت القرارات التي تم اتخاذها بشأن إعادة هيكلة ضخمة ستتم ، فستكون هناك تضحيات كبيرة وآلام مصاحبة لجهود التغيير ، لذلك ينبغي الإيضاح بأن الكل سيشترك في التضحية والألم عبر المنظمة وعلى جميع المستويات . وبالمقابل إذا كان هناك مخرجات إيجابية كثيرة ، فيجب أن توضع السياسات كيفية المشاركة في الفوائد . (سوف نتكلم بشكل أكبر عن المكافآت لاحقاً) . على وجه العموم لممارسة تطوير المنظمات دور رئيسي في التوصية بالعمليات التعاونية المؤثرة التي تؤدي إلى تقليل المقاومة غير المرغوبة وفي الإلحاح على الإدارة العليا للاهتمام بأمور العدالة والاتصالات الكاملة .

القيادة وأسلوب القيادة :

تتطلب جهود تطوير المنظمات لتنجح بشكل أفضل نوعاً من القيادة ، ويفرق جون كوتر (John Kotter) بينها وبين الإدارة . فكلهما ضروريان . وحسب ما يرى كوتر فإن الإدارة تتضمن "التنظيم والتوظيف" و "التخطيط والموازنة" و "الرقابة وحل المشكلة" . وبالمقابل تتضمن القيادة "تأسيس الاتجاه" بما في ذلك تطوير رؤية تصورية لما يجب أن يكون عليه المستقبل والإستراتيجيات لتحقيق ذلك ، وتنظيم الناس بما في ذلك إعلامهم بالاتجاه المطلوب وضمان التعاون ؛ و "التحفيز والتشجيع" اللذين يؤكد عليهما كوتر واللذين يتطلبان عادة "التعامل مع احتياجات إنسانية أساسية نادراً ما يلجأ إليها مثل القيم والشعور" . تعد القيادة والإدارة الفعالة أشياء أساسية في رأي كوتر إذا كان للمنظمات أن تنجح على المدى الطويل . وتعتبر سلوكيات القيادة التي وصفها كوتر مهمة للمحافظة على إيقاع جهود التحسين المستمر ، مثل : تطوير المنظمات أو خليط من تطوير المنظمات وإدارة الجودة الكلية .^(١)

يشير هذا الأمر موضوع الخلافة والاستمرارية . بإمكان معظم ممارسي تطوير المنظمات القدامى ذكر أمثلة لجهود وتطوير المنظمات التي بدا أنها ناجحة بشكل كبير تحت مدير تنفيذي أول أو رئيس القسم ، أو مدير المصنع ، فقط لتموت تحت الإهمال أو التوجيه الخاطئ للشخص الذي سيخلفه . للاستمرارية في الجهد وتفادي فقدان ماتم الاستثمار فيه من جهد ، على مجلس الإدارة وفرق الإدارة العليا تفهم مساندة عملية تطوير المنظمات والاستعداد لاختيار رؤساء تنفيذيين جدد يستطيعون دفع العملية إلى الأمام ، وهذا ينطبق حقيقة على جهود التحسين الأخرى بما في ذلك إدارة الجودة الكلية ، وبرامج مشاريع نوعية الحياة داخل العمل .

واضح أن نمط القيادة السائد في المنظمات التي تمر بجهود تطوير المنظمات على نطاق واسع يجب أن يتميز ويتوجه نحو إشراك الموظفين من جميع المستويات بدرجة أكبر . أكثر من ذلك يجب أن تكون القيادة من نوع القيادة الجماعية . بمعنى أن القيادة يجب أن ينظر إليها كعملية تفاعلية تشاركية مع أعضاء كل الفرق مطورين المهارات لهذه العملية المشتركة .

التفويض الحقيقي أمر خطير لتمكين الأفراد ومهم بالأخص حينما تتجه المنظمات نحو الفرق المدارة ذاتياً . ومهارات الإجماع في اتخاذ القرارات مطلوبة ويحتاج الأفراد والفرق أن يروا أنهم مؤثرون في مجرى الأحداث .

التدريب وتطوير مهارات الاستشارة :

يُعتبر التدريب أمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمة لتطوير قدراتهم للمهام الجديدة الناتجة من التغيير التنظيمي الكبير . وهذا يعني أن على قسم التدريب والمديرين في أرجاء المنظمة أن يستبقوا الآخرين وأن يكونوا في مستوى تحقيق الاحتياجات التدريبية المنبثقة ، وهذا قد يعني أيضاً زيادة في المخصصات المالية في الميزانية .

وكما تم تضمينه سابقاً توحى عملية تطوير المنظمات بالحاجة إلى بعض أنواع التدريب الإضافية . على سبيل المثال يحتاج المديرون والمشرفون والفرق في كل

المستويات إلى تدريب فى حل المشاكل جماعياً وفاعلية مشاركة المجموعة وفى إدارة اجتماعات الفريق .

ويتم التدريب لبعض من أعضاء طاقم الموارد البشرية التنفيذيين المختارين لعمل بعض تسهيلات عمل تطوير المنظمات بالتعاون مع مستشارى تطوير المنظمات الداخليين والخارجيين . فى المنظمات الأكبر على وجه الخصوص يوحى موضوع التكلفة إضافة إلى جاذبية تطوير مهارات الاستشارة لبعض المديرين والمحترفين أن يقترحوا اختيار وتدريب مستشارين إضافيين . وقد يشمل التدريب للمستشارين الداخليين تجريب مجموعة التدريب ، وبعض المقررات الجامعية والمواضيع ذات العلاقة ، والتدريب المعملى الوطنى فى مهارات الاستشارة ، وتلمذة موسعة على المهنة مع محترف ذى خبرة واستشارة تحت الاشراف .

إضافة الى ذلك التطوير الواسع لمهارة التسهيل والاستشارة بواسطة أعضاء المنظمة عبر التخصصات والخطوط الهرمية ، يعتبر مساعداً قيماً لعملية تطوير المنظمات ولأداء المنظمة فى عملها . وكلما كان أعضاء المنظمة على وجه العموم مساعدين لزملائهم ومرؤوسيههم ولرؤسائهم وللعلماء وللموردين من حيث الاستماع لهم وفحص الخيارات وفى إدارة الاجتماعات ، كلما نجحت جهود تطوير المنظمات وكذلك المنظمة .

المكافآت :

كما يقول إدورد لولر (Edward Lawler) : على التغيير التنظيمى الفعل أن ينتبه لأهمية نظام المكافآت :

عندما لا يتغير نظام الأجور بشكل يتناسب مع الوضع ، يؤدي هذا إلى منع تأسيس التغيرات الأخرى بأكثر من طريقة . فقدلا يكافئ النظام السلوكيات المطلوبة لجعل أنظمة التغيير تعمل . أسوأ من ذلك أنها قد تكافئ السلوكيات المناقضة التى تحد من فاعلية التغيرات .^(٣)

توحي كل من النظرية والخبرة بأن عمليات تحسين المنظمة التي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي والإبداع والجهد المكثف من قبل أعضاء التنظيم ، يجب أن تنتبه إلى توزيع المكافآت إذا كان للعملية أن تدوم وأن تقل النتائج الضارة . بشكل أكثر تحديداً إذا كانت الإدارة بما في ذلك أصحاب المؤسسة يحضون الموظفين ويمكنونهم من رفع الأداء ومن ثم يكافئون أنفسهم فقط ، فسوف ينظر أعضاء المنظمة بارتياح وستنخفض الثقة وينخفض الولاء . نحن نشير بالطبع إلى المكافآت المالية والتقدير .

من الجانب الإيجابي عندما تُدعم جهود تطوير المنظمات بشكل مستمر ويتم تقدير الأفراد وجهود الفريق بالمكافآت المالية المتسقة مع تحسين تحقيق أهداف المنظمة ، ستدوم جهود تطوير المنظمات وتُحسن المنظمة ، وتتسق عدد من نظم المشاركة في الزيادة الإنتاجية في المصنع ، مثل : خطط امبرشير وسكانلون^(٤) (Improsher and Scanlon) والمشاركة في الأرباح^(٥) مع منهج الفريق المتعاون المتأصل في تطوير المنظمات .^(٦) نظم المشاركة في المكتسبات مثل : خطة سكانلون على وجه التحديد ، متسقة مع تطوير المنظمات ؛ لأن للخطط نفسها ميزة المشاركة المكثفة من قبل الموظفين . في الجانب الآخر نظم الحوافز الفردية مالم تكن متلازمة مع نظم جماعية أوسع ومكافآت تنظيمية ، قد تتدخل في عملية تطوير المنظمات عن طريق دعم عدم التعاون أو المنافسة السلبية بين الأفراد في المنظمة والمجموعات .

كحد أدنى من الأهمية بمكان إدارة تحريك سلم الأجور والمرتبات ليتناغم مع نجاح المنظمة ، ومن الضروري إعلام الموظفين بذلك . كما أن إمكانية تخفيض مستويات الأجور والمرتبات بشكل مؤقت تعتبر إحدى الخيارات في الأزمات المالية الحاصلة نتيجة للأحداث الخارجية ، وتبدو أكثر احتمالاً في منظمات انخرطت في جهود تطوير المنظمات لفترة من الزمن .

إذا اتجهت المنظمة نحو الفرق المدارة ذاتياً ، فإن الإدارة والموظفين قد يرغبون في تأسيس الأجور على المهارة أو المعرفة لدى أفراد الفريق . طبقاً لهذا المفهوم يُدفع لأعضاء الفريق على أساس المهارات التي اكتسبوها . في عدد من مصانع فولفو (Volvo) بالسويد يستخدم نظام الميزة المالية الإضافية (Bonus) لمكافئة الفرد الذي يطور مهارته ، وكذلك لمكافئة المسؤولية المأخوذة على عاتق الفرق في بعض المجالات ، مثل : مراقبة الجودة والصيانة وشؤون الموظفين .^(٧)

التغذية العكسية :

بما أن جمع المعلومات المكثفة بما في ذلك التعبير المشروع عن الشعور والمواقف يعتبر جزءاً أساسياً في جهد تطوير المنظمات ، على الناس أن يتعلموا كيف يعطون ويديرون تغذية عكسية بشكل مساعد وليس بشكل هدام . هذا يعنى التدريب على إعطاء واستقبال التغذية العكسية والاهتمام أيضاً بأنظمة التغذية العكسية المتسلسلة - بشكل كامل - بدءاً من الأنواع الشخصية للتبادلات إلى إنتاج الوحدات الفرعية ، أو تكلفة البيانات وأيضاً إلى نتائج المسح البحثى فى المنظمة عن المواقف .

على سبيل المثال ، على مستوى مابين الأشخاص ، تعتبر التغذية العكسية من أفضل الوسائل البناءة إذا توفرت الظروف التالية :

- أنها مستحثة .
 - أنها تتم حالياً بعد الحدث .
 - أنها محددة .
 - يذكر التقرير عن وقعها على الشخص الذى يقوم بتزويد التغذية العكسية .
 - أنها غير حكمية بمعنى أنها لا تصف المستقبل بأنه "غبى" أو "لايساوى شيئاً" أو "ماشابه" .
 - أنها تُعطى عندما يكون الدافع الأساسى هو تحسين العلاقة (مقارنة بالرغبة فى العقاب أو التصغير وتقليل الشأن وهكذا) .
 - أنها تعطى فى السر أو فى جو مجموعة مشجع .
 - أنها تعطى فى روح أخذ وعطاء ومتبادل .
 - أنها تعطى فى إطار المشاركة فى التقدير والمخاوف .
- على مستوى وحدات الإنتاج الفرعية أو بيانات التكلفة تعتبر التغذية العكسية من أفضل الوسائل المساعدة إذا تم رفعها :
- مباشرة إلى المدير أو الفريق الذى يستطيع اتخاذ إجراءات علاجية على عكس الإدارة العليا أو إدارة استشارية .

بشكل متكرر حتى يستطيع المدير أو الفريق أن يخطوا لإجراءات علاجية .
حتى يستطيع المدير أو الفريق تحديد منطقة المشكلة بسهولة (وهذا يعنى
عادة أن المدير أو الفريق يحتاجون أن يشتركوا فى تصميم نظام رفع التقارير)
من ناحية المواقف والمسح البحثى للمناخ ، تعتبر التغذية العكسية وسيلة مساعدة
وبناءة : عندما ينشدها القائد والوحدة المعنية .

عندما تكون بيانات الوحدة والبيانات الإجمالية للمنظمة تُرفع إلى المدير المعنى
ولكن ليس البيانات المتعلقة بوحدة أخرى (المقارنة المباشرة مع الزملاء تكون
مخيفة وخطرة فى البداية) .

عندما يقوم المديرون ومروؤوسوهم بمناقشة الحركية خلف البيانات بمساعدة
طرف ثالث لعمل خطط تنفيذية .

يؤكد دافيد نادلر (David Nadler) على أهمية كيفية عمل التغذية
العكسية :

..... الأسلوب الذى تتم فيه أنشطة جميع البيانات والتغذية العكسية أى عملية
التغذية العكسية ، على درجة عالية من الأهمية . عندما تكون هناك عملية فعالة
ونشطة لاستخدام البيانات ، مثل : الاجتماعات المتكررة والتدريب المكثف أو الهيكل
المخصص لاستخدام التغذية العكسية عندها تحدث تغيرات إيجابية . على نفس
النوال كلما كانت هناك مشاركة أكبر من أعضاء المنظمة فى عملية الجمع والتغذية
العكسية فهذا يعنى أن تغيراً أكثر يحدث من البيانات ^(٨) .

التوظيف وتطوير المسار المهنى :

معظم مظاهر التوظيف وعمليات تطوير المسار المهنى إذا نظر إليها على
وجه العموم ، يمكن أن تتأثر بجهود تطوير المنظمات المتبلورة والعكس بالعكس .
هناك مدلولات للاختيار والتهيئة والاستيعاب والنقل والترقية والتدريب والتطوير وإنهاء
الخدمة .

الاختيار :

في عملية الاختيار على سبيل المثال ، هناك احتمال درجة عالية من المشاركة من قبل الزملاء في الترشيح والتقييم واختيار المرشحين ، وسيتسق هذا مع نطاق مشاركة موسع في المنظمة وأيضاً مع زيادة في التأكيد على مقدرة الموظفين للعمل باعتماد متبادل وعلى تشكيل الفريق . تدريب الموظفين الحاليين ليكونوا فعالين في مقابلة المرشحين سيكون أمراً مهماً في هذه المرحلة من التطور . مشاركة أعضاء الفريق في اختيار قادة الفريق وأعضاء الفريق الجدد ظاهرة مميزة لعدد من مشاريع إعادة الهيكلة المعاصرة ^(٩) .

التهيئة والاستيعاب :

يجب أن يعطى اهتمام كبير لعملية تقديم الناس الجدد للنظام (يطلق في بعض الأحيان عليها "عملية الانضمام") إذا كان لعملية التوظيف أن تتسق مع الافتراضات والقيم التي تميز جهود تطوير المنظمات . والطرق الجماعية في تهيئة واستيعاب الموظفين الجدد تعتبر مفيدة على وجه الخصوص . مثل هذه الجلسات ، تحت إشراف وسيط أو مشرف لديه مهارات في العمليات الجماعية ، يمكن أن تعمل الكثير لتخفيف حدة القلق من جهة الموظفين الحاليين ومساعدتهم على عمل خطط لاحتواء الشخص الجديد في الفريق بسرعة . جلسة جماعية مع العضو الجديد - على سبيل المثال تتضمن تقديم ووصف العمل الحالي لكل شخص واهتمامات الشخص الجديد - أيضاً مفيدة .

تطوير المسار المهني والتقدم :

إذا كان الدفع الأساسي لعملية تطوير المنظمات الأساسية هو تغيير ثقافة المنظمة نحو أمانة أكثر وانفتاح أكثر ودعم متبادل وتطور شخصي متحسن ، يجب أن يكون المسار المهني وطموحات النمو لكل أعضاء المنظمة محل اهتمام ، هذه الأمور تهم العاملين في كل المستويات ، ويميل الناس للحديث عنها بصراحة . وهذا قد يعنى

إعطاء اهتمام أكبر للتقدم وفرص التحويل وسيطلب تخصيص موارد أكثر لتدريب وتطوير الإدارة . وقد يكون هناك أيضاً تخصيص بعض الموارد لعمل ورش عمل عن «تخطيط الحياة» و «تخطيط المسار المهني» ، وكثير من المنظمات جربت مثل هذه المعامل التعليمية . المقررات الفنية قد لا تكون مرتبطة بعملية تطوير المنظمات مباشرة ، ولكنها مهمة في برنامج منظم لتطوير المسار المهني . هذه الخبرات على أية حال ، تميل لأن تكون موجهة لاحتياجات الفرد والنظام الخاصة مما في الوضع المعتاد وهذا يعني إعطاء اهتمام أكبر لتشخيص احتياجات التدريب والتطوير مع تقليل الاعتماد على البرامج الجاهزة .

وهناك تحول آخر يمكن أن يحدث ، حيث يمكن أن يتحول المناخ من كبت الحوار عن مزايا ترك المنظمة إلى مواجهة مكشوفة لموضوع فرص المسار المهني الداخلية مقابل تلك الخارجية . والنتائج المتوقعة كما تم الإشارة إليه سابقاً هو جهد أكبر لزيادة فرص الحراك الداخلي . مثالياً قد تنشأ أقسام أو وحدات أو فروع جديدة من خلال الاهتمام بتطلعات المسار المهني أو طموحات الأعضاء المنظمة . وإزاحة السقف العشوائي للمسؤوليات ، قد تطلق طاقة جيدة للمساهمة البناءة في النظام .

باستخدام المصطلحات التي تستخدم أحياناً في عقود العمل مثل : "إعلان عن الوظيفة" (يعني إخبار الموظفين الحاليين عن الوظائف الشاغرة) وأيضاً "المزايدة" (بمعنى السماح للناس للتقدم للوظائف الشاغرة) هي محصلات ممكنة لجهود تطوير المنظمات . وهذا يتسق مع توجه التطوير المفتوح لتطوير المنظمات . ومحصلة أخرى قد تكون توجيه الانتباه إلى "سلم المسار المهني" والذي هو عبارة عن أشكال بيانية لتوضيح مسارات الترقية والتحويل في داخل وخلال الوظائف المتخصصة . تستخدم هذه الوسائل لإبلاغ الموظفين عن فرص المسار المهني وللمساعدة الإدارة في التخطيط للتدريب المطلوب للترقي من وظيفة إلى أخرى^(١٠) . كنتيجة لتلك الوسائل ، مثل : الإعلان عن الوظيفة والمزايدة وسلم المسار المهني ، قد يستغرق إنهاء الطلبات الداخلية في التحويل والترقية وتطوير فرص التدريب وقتاً وجهداً أطول . التأثير النهائي على الموظفين هو أنهم سيكونون في حالة معنوية مرتفعة وفي منصب مناسب وتشخيص أفضل لاحتياجات التدريب وتطوير المهارات .

تشكل الفلسفة التطويرية المتأصلة في عملية تطوير المنظمات معضلة رئيسية فيما يختص باستخدام الاختبارات النفسية لأغراض الاختيار خاصة في نظام الترقيات . في جانب بعض الاختبارات ، مثل : اختبار الذكاء قد تكون لها مصداقية عالية في ظروف معينة تبرر استخدامها كإحدى المصادر الإضافية للبيانات ذات العلاقة . في الجانب الآخر الاختبارات قد تجعل المرشحين يشعرون بأنهم أخضعوا لمعايير غامضة أو اعتباطية أو أنهم أسرى لخصائصهم الشخصية والتي هي غير قابلة للتعديل .

قد يمهّد مفهوم "مركز التقييم" حلاً لمعضلة الاختبارات . باختصار ، الشركات التي تستخدم مراكز التقييم عادة تعطى المرشح والذى هو عادة شخصاً ليس مشرفاً ولديه الرغبة في الترقية ، مجموعة مركزة من الاختبارات ، وتدخل المرشح في مقابلات وفي مناقشات جماعية وأوضاع جماعية أخرى . ويقوم المديرون التنفيذيون المدربون الذين كانوا يراقبون ، بتصنيف الأداء النسبي للمرشحين . لقد وُجد على وجه العموم أن مراكز التقييم تزيد من نسبة المشرفين والمديرين الناجحين إلى المشرفين والمديرين غير الناجحين ، كما أنها وسيلة مفيدة لتحديد القدرة الإدارية الكامنة عند الأقليات والنساء العلامات . (١١)

المكونات التي تحول عملية مراكز التقييم من عملية اختيار بحثة إلى وسيلة تطويرية هي الحوار الذى يوصل النتائج إلى المرشحين وفرص التطوير التي تزود لهم تبعاً . على سبيل المثال إذا قام مركز التقييم بتوضيح بعض الإخفاقات في مناقشة المجموعة ، بإمكان عضو طاقم المركز القيام بتزويد تغذية عكسية (مثالاً تكون مطلوبة من قبل المرشح) وقد تقوم المنظمة بتزويد فرص لتطوير مهارة تطويرية إضافية . بعد ذلك أيضاً ، العملية كلها التي تسمح للمرشحين أن يطلبوا تجربة مركز التقييم واختيار بعض المرشحين للترقية ، تميل لخلق عنصر انفتاح وتحرك في النظام قد لا يكون موجوداً من قبل . وهذا لايعنى أن استخدام مركز التقييم دائماً بناء ، لأن عدم وجود تغذية عكسية عملية ومناقشة فعالة يمكن أن يؤدي إلى الشك والعداونية . إضافة إلى ذلك قد يكون هناك شعور بالاستياء إذا نُظر إلى العملية على أنها دائماً إقصاء لشخص من فرص الترقى . وقد تمت بعض التجارب - ويبدو أنها كانت ناجحة - لترك جانب الاختيار لمراكز التقييم والتركيز فقط على استخدام العملية كأداة تطوير . في هذه الحالة لا يرفع أى تقرير للإدارة العليا . (١٢)

مشاركة المجموعة فى اختيار قادة رسميين سيكون متسقاً مع توجه تطوير المنظمات ، ومع أن مثل هذا النهج ، مثله مثل أخريات ذكرناها ، يمكن أن يحدث وفعلاً حدث ، خارج مجهود تطوير المنظمات ، إلا أنه سيكون غير متسق مع عملية تطوير المنظمات بصرف النظر عن موضوع شعور ومرئيات أعضاء المجموعة فى هذه القرارات المهمة . قد تكون هنالك حالات ليس من المناسب فيها أن نفوض المجموعة لاختار قائداً جديداً .

تسريع العمالة المؤقت والأزمات الأخرى :

فى زمن تصغير حجم المنظمات وتسريع العمالة المؤقت ، سيبدو الأمر غير متسق مع مداخل تطوير المنظمات إذا لم تقم بعمل كل شئ ممكن لتخفيف الصدمة على الأفراد ومساعدتهم على التعامل مع الأزمات التى هى أزمات فردية وعائلية . فى الحقيقة لعب تطوير المنظمات دوراً رئيسياً فى تلطيف ومعالجة تأثير تسريع العمالة لعدد كبير من السنوات . على سبيل المثال خلال فترة انكماش صناعة الفضاء قبل عشرين سنة مضت ، استخدمت إحدى المنظمات ذات التقنية العالية التى كان لديها جهد لتطوير المنظمات لعدد من السنين ، مسهلين وطرق المجموعة لمساعدة الذين تم تسريحهم للتغلب على إحباطاتهم ومخاوفهم ولعمل خطط للبحث عن عمل لهم ، وعلى الرغم من أنه لم تكن هناك متطلبات قانونية لعمل شئ فى ذلك الوقت ، فقد تم إخطار الذين سوف يتم تسريحهم قبل عدة أسابيع من موعد التسريح . ومع ذلك فإن أداء هؤلاء الذين سيتم تسريحهم قبل عدة أسابيع من موعد التسريح لم يتدهور . كذلك عملت الشركة بجد لإحلال هؤلاء الموظفين فى منظمات أخرى . (رجع معظم الموظفين الذين تم تسريحهم إلى العمل عندما تحسنت ظروف الشركة) . استخدمت تقنيات تطوير المنظمات أيضاً لمساعدة المجموعات لمواجهة حقيقة الوضع ، ولتقليل تشوه الرؤية وعمل خطط للتعامل مع التخفيضات .^(١٣) مثالياً تساعد عملية تطوير المنظمات الإدارة العليا على فحص خيارات متعددة لاتخاذها فى أوقات الأزمات المالية .

تستطيع تدخلات تطوير المنظمات أن تساعد أعضاء المنظمة وكذلك المنظمة فى الأزمات الأخرى أيضاً ، مثل : أوقات الأعاصير والفيضانات والزلازل الأرضية ، أو

وفاة مسئول تنفيذى كبير ، أو عند حدوث حريق ، أو انفجار ، أو توقف المصنع ، حيث فى كل هذه المواقف يقوم وسيط تطوير المنظمات بمساعدة الأفراد للتعامل مع الصدمة وتفادى شلل وعجز المنظمة الذى يمكن أن يحدث .

العدالة التنظيمية :

التحول فى ثقافة الفريق والثقافة التنظيمية نحو انفتاح أكبر واهتمام متبادل ينبغى فى جزئه الأكبر ، أن يساعد على الإفصاح عن المظالم . ومن تجربتنا أن هذا يحدث بأسلوب طبيعى وغير مهدد . تميل التظلمات عادة لأن تثار عندما تحدث ويعمل على حلها بسرعة . (هذه الظاهرة وغيرها التى تنبع من جهود تطوير المنظمات ، من ملاحظتنا ، يبدو أنها تحسن الصحة النفسية . ونحن ننظر إلى تطوير المنظمات على أنه طريقة لتحسين الصحة النفسية فى المنظمة ، فكثير من ممارساته ومفاهيمه متسقة مع النظرية والتجربة السريرية للاستشارة النفسية ومعالجة العائلة وبعض جوانب الطب العصابى وبرامج الصحة العقلية فى المجتمع) .

نحن لا نوصى بترك العمل بالإجراءات الرسمية للشكاوى على أية حال ، أو ما نطلق عليها **إجراءات العدالة التنظيمية** . وقد عرفنا الأخير بأنه يتكون من "الإجراءات المؤسسة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات ، والحماية ضد التصرفات العقابية لاستخدام مثل هذه الإجراءات المؤسسة ، وأيضاً المراجعة الحذرة والمنظمة والمتقنة لجوهر الشكاوى والتظلمات" .^(١٤) نحن نرى أنه قد تكون هناك حاجة لنظام استئناف رسمى لحماية الأفراد من الأشياء الشاذة شذوذاً فاضحاً فى ثقافة المنظمة . على سبيل المثال ماذا لو بدأ عرف فى الظهور يقول : إنه محظور الشك فى فائدة أى جزء فى جهد تطوير المنظمات ؟ أو أن الرؤوسيين يجب أن يكونوا صريحين أياً كانت النتائج ، فى حين أن الرؤساء تكون لديهم أجندة مخفية ؟ أو أن الحديث عن الأقدمية غير مسموح به على الرغم أن الموظفين يشعرون بعمق إنه إذا كان البقاء فى الخدمة يعتبر استثماراً حقيقياً فيجب أخذه فى الاعتبار عند الاحتفاظ بالوظيفة ؟ مثل هذا المناخ يحتاج إلى نظام تظلم رسمى . ومن الواضح أنه لتحقيق التناسق فى نظام يرفع من قدر قيم الانفتاح ، هناك حاجة إلى وسائل تهدف إلى حماية الانفتاح .

العلاقات العمالية :

فى وضع به نقابة ، الجهد المشترك من جانب الإدارة وقيادة النقابة نحوالتوجه إلى علاقة تفاوضية تعمل على حل المشاكل والمكافئة المتبادلة ، يتسق مع الفلسفة العامة لتطوير المنظمات وتوجهه . وصف ريتشارد والتون وروبرت ماكيرسى (Richard Walton and Robert McKersie) "التفاوض التكاملى" ولأسلوب الخدمات الفيدرالية للتوفيق والمصالحة (Federal Mediation and Conciliation Services) المعروف بـ "العلاقات بالأهداف" (RBO) تشمل هذا المدخل ^(١٥) . كذلك المفاوضة على الإنتاجية والاتفاقيات تحت برامج جودة مشاريع الحياة هما شكلان من أشكال للتفاوض التكاملى .

خلقت قرارات مجلس علاقات العمل الوطنى (National Labor Relations Board) بعض الإرباك حول وضعية إشراك الموظفين فى البرنامج واستخدام فرق حل المشكلة ، لكن من غير المحتمل أن تتأثر جهود تطويرالمنظمات على شريطة أن تتبع بعض الإرشادات . وهناك بعض الخلفية هى : فى عام (١٩٩٢م) فى قضية الكترولماشين (Electromotion) حكم مجلس علاقات العمل الوطنى أن تصرفات اللجان فى الشركة كانت غير قانونية تحت قانون واجنر (Wagner Act) ، وقد قضى الحكم أن الشركة طغت على الفرق وقامت بمناقشة مواضيع مخصصة للتفاوض الجماعى مثل : الأنظمة والأجور ^(١٦) . وفى عام ١٩٩٣م ، فى قضية تتعلق بمصنع لشركة دو بونت ونقابة العمال الكيمائيين (Du Pont Chambers Works Plant and Chemical Workers Association) أمر مجلس علاقات العمل الوطنى شركة دى بونت بحل عدة لجان تم تشكيلها للتعامل مع مواضيع الترفيه والسلامة . ^(١٧)

ونتيجة محتملة لهذه القرارات هى أنه سيكون يكون هناك جهد أساسى فى الكونجرس (Congress) لتعديل قانون علاقات العمل الوطنى لدعم جهود إشراك الموظفين . إضافة لذلك أوضح وزير العمل روبرت ريتش (Robert Reich) بشكل متكرر أنه سيسعى لتشريع يدعم فرق العمال والإدارة إذا كانت إجراءات مجلس علاقات العمال الوطنى قد كبلتها ^(١٨) . إضافة إلى ذلك أوضح مرشح الرئيس بيل كلينتون لعضوية المجلس - فى نهاية عام (١٩٩٣م) بأنه يدعم بقوة فرق العمل والإدارة ^(١٩) .

فى غضون ذلك هناك بعض الإرشادات كتبت بواسطة أحد أعضاء مجلس علاقات العمل الوطنى السابقين والتي قد تكفى ، وقد كتبت بعد أن حكم قاضى قانون إدارى فى قضية شركة الكتروماشن (Electromation) وقبل أن يصدر الحكم من قبل مجلس علاقات العمل الوطنى بكامله :

المشاركة فى مثل هذه المجموعات مثل فرق التنفيذ وفرق التحسين وحلقات الجودة وغيرها يجب أن يكون على أساس تطوعى صرف .
يجب أن تركز اللجان على مواضيع مثل : تحسين الإنتاجية ، جودة المنتج / وخدمة العميل أو علاقات الموردين .
يجب أن لا تعقد الاجتماعات بحيث تبدو أنها مفاوضات بين الإدارة والعمال على شروط وظروف العمل .
يجب عدم تشكيل اللجان عندما تواجه الشركة حملة تنظيم نقابة (٢٠) .

التكلفة المالية والمتطلبات المهنية :

من الواضح أن لاستخدام طرف ثالث داخلى أم خارجى فى دور الممارسين واستخدام ورش عمل خارج نطاق العمل ، وبرامج تدريب إضافية تكلفة مالية . وإذا كان جهد تطوير المنظمات ناجحاً ، فيجب أن يكون هناك التزام بفكرة أن تطوير المنظمة بأسرها بما فى ذلك تطوير الموارد البشرية والنظام الاجتماعى ، عملية مستمرة وتستحق الاستثمار .

إضافة إلى ذلك يجب أن لاتغفل التكلفة من حيث الجهد والمتطلبات المهنية . ومن بعض النواحي ، البيئة التى وصفناها أكثر صعوبة وتتطلب جهداً أكبر مما نجد فى المنظمات تقليدية الثقافة . فعلى سبيل المثال قد يجد أعضاء الفريق أنه من غير المناسب ترك القائد الرسمى يتحمل كل المسؤوليات فى اتخاذ القرارات أو أن يجد من المناسب انتقاد الآخرين عند حدوث الخطأ . قد تشمل الثقافة الجديدة الالتزام بفحص كل القوى التى لها وقع على مشكلة أو تحدٍ بما فى ذلك تأثير الشخص نفسه ، لذلك بينما قد تكون الثقافة الجديدة أكثر إثارة ومجزية وهى فعلاً كذلك ، فإنها قد تكون صعبة وذات تحدٍ أيضاً .

ملاحظات ختامية :

سوف يكون لجهد تطوير المنظمات الناجح المستدام تشعب مكثف خلال النظام . ويجب أن يوجه الاهتمام إلى دور أقسام الموارد البشرية وطاقمها التنفيذي ، وإدارة مقاومة التغيير ولنمط القيادة في إرجاء المنظمة ، وللتدريب بما في ذلك التدريب على مهارات الاستشارة ، وأيضاً لنظام المكافآت وكذلك لأنواع وجودة أنظمة التغذية العكسية ، وللمظاهر المتعددة للتوظيف والمسار المهني وإدارة الأزمات ولأنظمة العدالة التنظيمية ولعلاقات العمل وقانون العمل . التكلفة المالية والزمنية مهمة والطلبات لتحسين الأداء سوف تكون مستمرة ، ولكن الثقافة التنظيمية والمناخ والأمل في مكافآت ملموسة ستكون مشوقة ومرضية للمشاركين .

الفصل السادس عشر

القوة والسياسة (*) وتطوير المنظمات

(*) يقصد بالسياسة داخل المنظمة (توزيع النفوذ بين الأطراف وتوازن القوى المختلفة) ولا يقصد بها أمور الحكم في الدول .

تُعتبر القوة والسياسة من الحقائق التي لاجدال فيها في حياة المنظمات والحياة الاجتماعية ، والتي يجب فهمها إذا أراد شخص أن يكون فعالاً في المنظمات . في هذا الفصل سيتم فحص مفاهيم متعلقة بالقوة والسياسة من حيث ارتباطها بتطوير المنظمات . ويحتاج ممارس تطوير المنظمات إلى الإدراك (المعرفة) وأن يكون سلوكياً كفء (المهارة) في نواحي قوة وسياسة المنظمة . وكما لاحظ وارنر بيرك (Warner Burke) : "يشير تطوير المنظمات إلى التغيير ولكي يحدث التغيير في منظمة فلا بد من ممارسة القوة" .^(١)

انتقد تطوير المنظمات في الماضي لعدم الاهتمام بالقوة في المنظمات .^(٢) ذلك الانتقاد كان صحيحاً بشكل أساسي لعدد من السنوات ، لكنه أقل صحة هذه الأيام . وقد شهدت السنوات الأخيرة تدفقاً كبيراً في النظرية والبحث عن القوة والسياسة^(٣) ، وحاول ممارسو تطوير المنظمات استنتاج مدلولات وتطبيقات لحقل تطوير المنظمات .^(٤) ولكننا لازلنا في المراحل الأولى لمعرفة كيفية الارتباط بين القوة وتطوير المنظمات . أحد أهداف هذا الفصل هو زيادة فهمنا لدور القوة في تطوير المنظمات ودور تطوير المنظمات في وضعية القوة .^(٥)

تعريف القوة واستكشافها :

دعونا نفحص عدداً من التعريفات للقوة :

"القوة هي التأثير المقصود على اعتقادات وشعور وسلوك الناس . والقوة الكامنة هي القدرة على فعل ذلك ، ولكن القوة النشطة هي القيام بذلك ... يمارس شخص ما القوة على شخص آخر لدرجة أنه يحصل على الإذعان الكامل الذي يرغبه" .^(٦)

"(أ) لديه القوة على (ب) لدرجة أنه يجعل (ب) يمتثل ويعمل شيئاً لن يفعله خلاف ذلك" .^(٧)

القوة هي "قدرة أولئك الذين يملكون القوة في الحصول على المحصلات التي يرغبون" .^(٨)

"تعرف القوة في هذا الكتاب على أنها ببساطة القدرة على إملاء أو التأثير على مخرجات التنظيم . تعني الكلمة الفرنسية للقوة "Pouvoir" الاسم ، القوة ، والفعل ،

المقدرة على ، لتكون لديك القوة يجب أن تكون قادراً على الحصول على الأفعال المرغوبة أو أن تملئ المحصلة النهائية - التصرفات والقرارات التي تسبقها .^(٩)

يوضح تحليل هذه التعاريف أن هناك بعض العناصر المشتركة : الإملاء - أداء الأمور كما يحب الشخص؛ ضرورة التفاعل الاجتماعي بين اثنين أو أكثر : الفعل أو المقدرة على التأثير على الآخرين ، ومحصلات لصالح طرف على حساب آخر . لذلك نحن نعرف القوة مابين الأفراد على أنها المقدرة على الحصول على ما تريد في وضعية اجتماعية .

ظاهرة القوة موجودة في كل مكان . بدون النفوذ (القوة) لن يكون هناك تعاون في المجتمع . وبدون القيادة (القوة) في الطب والسياسة والتقنية ودنيا المال والمنظمات ، فإن الإنسانية لم تكن لتتوصل على مستويات المعيشة التي تتمتع بها اليوم . وبدون القيادة (القوة) الموجهة نحو الحروب ومصادرة الممتلكات والقمع ، فإن الإنسانية لم تكن لتعاني البؤس والتعاسة التي لديها اليوم . ممارسة القوة قد تأخذ عدة أشكال ، كلاهما الإيجابي أو السلبي . والقيادة والتأثير والبيع والإقناع - كلها أمثلة للاستخدام الإيجابي للقوة . السحق والإيلاء والإضرار والقسر - كلها أمثلة على الاستخدام السلبي للقوة . القوة من حيث هي قد لا تكون شراً أو خيراً على الرغم من أن اللورد أكتون (Lord Acton) لاحظ أن "القوة تفسد كما أن القوة المطلقة تفسد إطلاقاً . وفي لحظة تفكير توحى لنا القوة بأن عدداً من المشاكل تنبع من أهداف من معهم القوة وبعض الوسائل التي يستخدمونها وليس من امتلاك القوة .

وجهان للقوة :

هذا النقاش مبني على التمييز المهم الذي صاغه دافيد مكيلاند (David McClelland) الذي تعرف على "وجهين للقوة" - الإيجابي والسلبي .^(١٠) لاحظ مكيلاند أنه بالرغم من أن للقوة مضامين سلبية عند معظم الناس ، إلا أنه باستخدام القوة يتم إنجاز كثير من الأشياء في العالم . وحسب ما يقول يتصف الوجه السلبي للقوة بحاجة بدائية غير اجتماعية للسيطرة وإذعان الآخرين . ويتصف الوجه الإيجابي للقوة باحتياجات اجتماعية للمبادرة والتأثير والقيادة . ويهدف الوجه الإيجابي للقوة لتمكين الآخرين من

تحقيق أهدافهم مثلما يُمكن الشخص الذى يمارس القوة أيضاً من أن يحقق أهدافه . أما الوجه السلبي للقوة فيهدف إلى السيطرة والتحكم فى الآخرين . يهدف الوجه الإيجابى للقوة إلى تمكين الشخص والآخرين . ويبدو لنا أن هذا تبصر جيد للنظر إلى مفهوم القوة .

فى معظم المنظمات الوجه الإيجابى للقوة أكثر انتشاراً من الوجه السلبي للقوة . فقد وجد باتشن (Patchen) إن الوسائل القسرية فى اتخاذ القرارات التنظيمية كانت "ظاهرة الغياب الأغلب" ، وأن حل المشاكل والبحث عن الإجماع هو السائد الأعم .^(١١) الوجه الإيجابى والسلبي للقوة يوضحان ما تسميه روبرتس (Roberts) "القوة الجماعية" والقوة التنافسية على التوالى ، وقد أوضح بحثها فى أربعة من المنظمات أن كلا النوعين تتم ممارسته ، بيد أن القوة الجماعية هى الشكل الغالب .^(١٢)

نظريات عن مصادر القوة الاجتماعية :

تظهر القوة عملياً فى كل الأوضاع الاجتماعية ، وهى ملحوظة خاصة فى الأنشطة التى تتطلب تنسيقاً مثل : تلك التى تكون فى المنظمات . فى الحقيقة لكى تعمل المنظمات وتؤدي دورها فإن أبعاد القوة أو السلطة يجب توضيحها والاتفاق عليها بشكل رسمى أو يكاد .

كيف يتسنى لبعض الناس امتلاك القوة ؟ كيف يتم خلق القوة ؟ منحها أو اكتسابها ؟ فى هذا الجزء سوف نستعرض أربعة آراء عن من يحصل على القوة وكيف : امرسون (Emerson) "نظرية اعتمادية القوة" ، وفرنش وريفن (French and Raven) "أسس القوة الاجتماعية" ، وسالانسيك وفيفر (Salancik and Pfeffer) النموذج الإستراتيجى الاحتمالى للقوة" وملاحظات منتزيرج (Mintzberg) الخاصة بأسس القوة فى المنظمات .

تنص نظرية اعتمادية القوة على أن القوة متلازمة فى أى علاقة اجتماعية يعتمد فيها شخص على شخص آخر . يقول عالم الاجتماع ريتشار اميرسون "اعتماد الشخص (أ) على الشخص (ب) يكون (١) متناسباً طردياً بنسبة استثمار دوافع (أ) فى الأهداف التى يقدر (ب) على تحقيقها ، و (٢) وعكسيا بنسبة توفر هذه الأهداف

إلى (أ) خارج علاقة (أ - ب)".^(١٣) بعبارة أخرى إذا كان لدى شخص ما شيء نحن في حاجة إليه ولا نستطيع أن نحصل عليه من أي مكان آخر ، فهذا يعني أن لدى ذلك الشخص قوة علينا . محتويات هذه النظرية هي علاقة اجتماعية بين طرفين وموارد (سلع وأهداف ومكافآت) يتحكم فيها طرف ويرغب فيها طرف آخر .

تتعلق نظرية اعتمادية القوة بإطار أوسع من التفاعل الاجتماعي وتسمى هذه النظرية **بنظرية التبادل الاجتماعي** التي تقول إن ما يحصل بين شخصين من تفاعل هو عبارة عن تبادل سلع اجتماعية: حب وبغض واحترام وقوة وتأثير ومعلومات وثناء ولوم وجذب ورفض وهكذا . فنحن ندخل ونستمر في علاقات تبادلية عندما يتساوى أو يزيد ما نحصل عليه عن ما يجب أن نعطيه لهم في المقابل . عندما يكون صافي الرصيد إيجابى ، سنستمر في تبادل العلاقات ، وعندما يكون صافي الرصيد سلبى ، سننهي أو نقلل العلاقة . التفاعل الاجتماعي إذن هو نوع من التبادل في السلع والخدمات الاجتماعية . على ضوء ذلك إن إعطاء القوة لشخص علينا هو عبارة عن السلعة التي نبادلها عندما نعتمد على شخص معين لشيء نحتاجه .

وعلى صلة قريبة من هذه الأفكار نجد مقولة فرنش وريفن الكلاسيكية في "أسس القوة الاجتماعية"^(١٤) اقترح المؤلفان خمسة أسس للقوة الاجتماعية هي :

- ١- قوة المكافئة : تعتمد على مقدرة صاحب القوة على مكافئة شخص آخر ، بمعنى إعطاء شخص لشخص آخر أشياء ذات قيمة في نظر الآخر .
- ٢- القوة القسرية : تعتمد على مقدرة صاحب القوة على معاقبة شخص آخر ، بمعنى إعطاء شيء سلبى غير ذي قيمة في نظر الآخر .
- ٣- القوة الشرعية : تعتمد على حقيقة أن الكل يؤمن أن صاحب القوة له حق شرعى لممارسة النفوذ ومتلقى القوة لديه واجب شرعى لقبول ذلك النفوذ .
- ٤- القوة المرجعية : تعتمد على أن متلقى القوة متوحد مع (منجذب إلى أو يشعر بالوحدة مع صاحب القوة) .
- ٥- قوة الخبرة : تعتمد على أن صاحب القوة يمتلك الخبرة والمعرفة التي يحتاج إليها الآخر . قوة المعلومات هي شكل من أشكال قوة الخبرة ، حيث إن حامل القوة يمتلك حقائق مهمة أو معلومات يحتاج إليها الآخر .

يمكن ملاحظة أن القوة تخص الشخص الذى لديه القدرة على التحكم فى أو إيجاد السلع المطلوبة . نظرية التبادل ونظرية القوة الاعتمادية منسجمتان مع أسس القوة الاجتماعية التى اقترحها فرنش وريفن .

يؤكد المدخل الإستراتيجى الاحتمالى للقوة ، أن القوة فى المنظمات تعود للوحدات التنظيمية الفرعية (الأفراد والوحدات أو الأقسام) المهمة للتعامل مع وحل المشاكل الخطيرة للمنظمة .^(١٥) هذه المشاكل الخطيرة هى عادة عبارة عن "مجهولات" تطرحها البيئة . تدعم هذه النظرية ، مثلها مثل النظريات التى تمت مناقشتها سابقاً ، المفهوم القائل أن أولئك الذين لديهم شئ ذو قيمة من وجهة نظر الآخرين - فى هذه الحالة الخبرة المتخصصة المطلوبة لضمان استمرارية المنظمة - تكون لديه القوة .

عندما يتم الحصول على القوة يقترح سالانسيك وفيفر كيفية استخدامها عندئذ : «تستخدم القوة بواسطة الوحدات الفرعية ، وفى الحق ، وتستخدم بواسطة كل من يمتلكها ، للمساعدة على بقائهم من خلال التحكم فى الموارد المهمة النادرة ومن خلال تثبيت حلفائهم فى المواقع الوظيفية المهمة ، ومن خلال المشاكل التنظيمية والسياسات» .^(١٦) ينظر المؤلفان إلى القوة التنظيمية كشئ جيد ، حيث تساعد القوة فى أيدى حلالى المشاكل المهمة للمنظمة للتعامل مع الواقع الذى تواجهه .

طور هنرى منتزبرج نظرية القوة التنظيمية وهى مأخوذة من أدبيات نظرية التنظيم ومن مقدرته الإبداعية على الربط .^(١٧) وبُنيت هذه النظرية "على فرضية أن السلوك التنظيمى هو لعبة قوة ، حيث يسعى عدد من اللاعبين يسمون بالمؤثرين للتحكم فى قرارات وتصرفات المنظمة" .^(١٨) الشروط الثلاثة الرئيسية لممارسة القوة هى (١) بعض أسس أو مصادر للقوة مقرونة مع ، (٢) بذل الجهد ، (٣) بطريقة سياسية ماهرة عندما يكون لذلك داعٍ . وهناك خمسة أسس محتملة للقوة حسب رأى منتزبرج هى : أولاً : التحكم فى الموارد ، وثانياً : التحكم فى المهارة التقنية ، وثالثاً : التحكم فى كم من المعرفة . وكل هذه أن تكون مهمة للمنظمة . ورابع أساس من أسس القوة هو الحق القانونى - إعطاء الحقوق الحصرية كاملة أو المزايا لفرض الخيارات . والاساس الخامس للقوة هو الوصول لأولئك الذين لديهم القوة بناء على الأربعة أسس المذكورة^(١٩) . إضافة إلى امتلاك أساس القوة يجب أن تكون لدى المؤثر "الرغبة" و"المهارة" لاستخدامها .

هناك كثير من المؤثرين المحتملين داخل وحول المنظمة ، مثل : مجلس الإدارة والمديرين والمديرين التنفيذيين والموظفين والنقابات والموردين والعملاء والسلطات . إن الجوانب المهمة للنظرية لنا هنا هي أن مصادر القوة مستمدة من تملك سلع ذات قيمة ومطلوبة من قبل الآخرين ، وأن ممارسة القوة تتطلب في الواقع رغبة ومهارة ، وأن المنظمة تشكل المحيط الذي تتم فيه ممارسة القوة .

باختصار هذه الأربعة آراء لمصادر القوة متشابهة فيما بينها إلى حد كبير - القوة تتبع من امتلاك أو التحكم في الموارد المرغوبة . قد تختلف المصادر من المقدرة على إعطاء المكافآت والعقاب والتحكم في المهارات المهمة والمعرفة والمعلومات والمقدرة على حل المشاكل المهمة والضرورات الملحة أو أى شيء يخلق اعتماد شخص أو أشخاص على غيرهم .

تعريف السياسة التنظيمية واستكشافها :

دعونا الآن نفحص مفهوم السياسة في المنظمات . وأدناه تجد عدداً من التعاريف النموذجية للسياسة على النحو التالي :

يعرف هارلد لاسول (Harold Lasswell) السياسة ببساطة أنها: دراسة من يحصل على ماذا ، ومتى ، وكيف . (٢٠)

تتضمن السياسة في التنظيم الأنشطة التي تتم في المنظمة للاستحواذ ، وتطوير واستخدام القوة والموارد الأخرى لتحقيق المخرجات المرغوبة في وضع يتسم بمجهولات واختلاف حول الخيارات . (٢١)

تتضمن السياسة في التنظيم التصرفات التأثيرية المقصودة لحماية وتحسين المصلحة الشخصية للأفراد أو المجموعات (٢٢) . السياسة في التنظيم هي إدارة النفوذ لتحقيق نهايات لاتصادق عليها المنظمة أو لتحقيق نهايات من خلال وسائل تأثير غير مشروعة . (٢٣)

نحن ننظر إلى السياسة على أنها جزء من القوة ، ونعاملها على أنها... قوة غير رسمية وغير شرعية في طبيعتها . وبنفس الطريقة ننظر إلى السلطة كجزء فرعي للقوة ولكن في هذا المفهوم القوة الرسمية هي القوة المستمدة من المنصب ، والمقدرة على إنجاز الأمور حسب المنصب . (٢٤)

يؤى تحليل هذه التعاريف بأن أفكار القوة والسياسة متشابهتان ، فكلاهما مرتبط بحصول الشخص على ما يريد ، وكلاهما متعلقان بالسعى وراء المصلحة الشخصية والتغلب على مقاومة الآخرين . ومن وجهتنا فإن السياسة فى التنظيم هى القوة الممارسة فى التنظيمات ، وهى الانخراط الشخصى فى أنشطة لحصول الشخص على ما يريد فى وضع تنظيمى .

أحد المظاهر المهمة فى هذه التعريفات يستحق النظر أكثر . تعامل التعاريف الثلاثة السياسة على أنها مجموعة أنشطة محايدة ، فى حين ينظر التعريفان الأخيران إلى السياسة على أنها أنشطة غير شرعية أو غير مقبولة ، ونحن نميل إلى النظر إلى السياسة على أنها ليست خيراً أو شراً مطلقاً ، ونعتقد أن السياسة مثل القوة لها وجهان .

يمكن أن يكون للسياسة فى التنظيم وجهها إيجابياً وآخر سلبياً . يتصف الوجه السلبى بالسعى المتطرف وراء المصلحة الشخصية ، والاحتياجات غير الاجتماعية للسيطرة على الآخرين ، والميل نحو النظر إلى أغلب الأوضاع من منظور اكسب - يخسر - ما أكسبه أنا تخسره أنت - بدلاً من منظور اكسب - يكسب ، وأيضاً الاستخدام السائد لأساليب الصراع ، مثل السرية ، المفاجآت والأجندة المستترة ، وحجب المعلومات والخداع . أما الوجه الإيجابى للسياسة فيتصف بأنه توازن فى السعى نحو المصلحة الشخصية ومصلحة الآخرين ، والنظر إلى الأوضاع من منظور اكسب - يكسب كلما أمكن ، والانخراط فى حل المشكلة بشكل منفتح ، ومن ثم التوجه نحو التصرف والتأثير ، مع غياب نسبى لأساليب التنازع ، وحاجة اجتماعية للقيادة والمبادرة والتأثير فى الآخرين .

ويعتبر السعى لتحقيق أهداف تنظيمية غير مقبولة أو استخدام وسائل تنظيمية غير مقبولة هى أمثلة للوجه السلبى للسياسة . وأيضاً الاستخدام غير الشرعى للسلطة وللمعلومات أو الموارد يعتبر من أمثلة الوجه السلبى للسياسة . لكن يظهر وجه إيجابى للسياسة عندما تكون هناك حاجة ماسة لاتخاذ قرارات صعبة . يجادل فيفر فى هذا السياق مؤكداً أن السياسة ضرورية إذا كان للمنظمات أن تعمل بشكل فعال وكفاء .

هذا المفهوم عن وجود وجهين للسياسة يتعامل مع جانبي الظاهرة التي يراها كل منا في تجربته العادية . بعض المنظمات تعكس الوجه الإيجابي للسياسة وأخرى تعكس الوجه السلبي للسياسة . وتنحو السياسة في التنظيم لأن تكون متلازمة مع اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وعمليات حل الخلافات في المنظمات . هذه هي نقاط القرارات المهمة ، وهذه أيضاً هي المجالات التي يخسر أو يكسب فيها المشاركون ، وهي أيضاً التي توزع فيها "المغانم" وتحدد فيها الأهداف . في الحقيقة سيفهم الشخص "المناخ السياسي" في المنظمة بسرعة وذلك عن طريق دراسة طرق تخصيص الموارد وحل الخلاف والاختيار بين البدائل في الوسائل والأهداف .

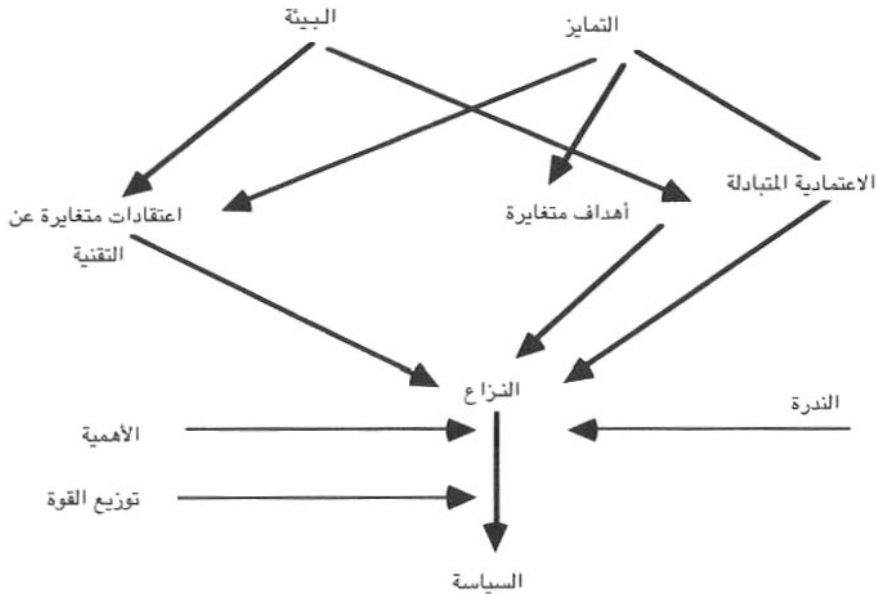
عادة ما تكشف المنظمات عن نموذج نمطي لطريقة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد وكيفية حل الخلافات . وتتضمن الأنماط المتعارف عليها في أدبيات نظرية المنظمة النماذج البيروقراطية والعقلانية والنماذج السياسية^(٢٥) . في النموذج البيروقراطي تتخذ القرارات على أساس الأنظمة والإجراءات والتقاليد والسوابق التاريخية المماثلة . وفي النموذج العقلاني تتخذ القرارات على أساس حل المشكلة بطريقة عقلانية : يتم تحديد الأهداف والاتفاق عليها ، وتحلل الأوضاع موضوعياً على ضوء ارتباطها بالأهداف ، ثم يتم إيجاد بدائل خطط تنفيذية وتقييمها ، ثم بعد ذلك يتم اختيار بدائل معينة وتنفيذها . في النموذج السياسي تتخذ القرارات على أساس فهم الجماعات لمصلحتها الخاصة والمناورة والتحالفات فيما بينها لبسط النفوذ والتأثير والتحكم في الموارد . معظم المنظمات تظهر فيها كل هذه النماذج في أداء أعمالها ، بينما تظهر بعض المنظمات شكلاً واحداً سائداً . ومن الضروري معرفة أن سيادة الحل السياسي مجرد واحد من عدد من الاحتمالات .

إطار عام لتحليل القوة والسياسة :

هناك نموذجان فكريان سيزوداننا بصورة الأجزاء المكونة في الأوضاع التي تتضمن القوة والسياسة . الأول تم أخذه من كتاب فيفر "القوة في المنظمات" (Power in Organizations) . أما الثاني فمستنتج من أدبيات نظرية المباراة . والنموذج الموضح في شكل (١/١٦) مفيد في إظهار مقدمات وشروط النفوذ .

شكل (١/١٦)

نموذج للظروف المؤدية لاستخدام القوة والسياسة في اتخاذ القرارات في المنظمة



المصدر :

Jeffery Pfeffer, Power in Organizations (Marshfield, MA: Pitman Publishing, Inc., 1981), P. 69. Used by permission.

في هذا الرسم البياني تعد الأنشطة السياسية هي محصلات لعدد من الظروف . وعندما توجد هذه الظروف ، تكون القوة والسياسة هي النتيجة ، وحسب ما يرى فيفر تفرض بيئة المنظمة طلبات ومعوقات ، وأنه يتم التكيف لها في شكل "وسائل وغايات" - بمعنى ماذا تعمل المنظمة وكيف تقوم المنظمة بعملها . الغايات هي أهداف تسعى المنظمة إليها . وغالباً يسعى بعض أعضاء المنظمة لأهداف متغيرة ومتعارضة ، وبالمثل قد يسعى أعضاء مختلفون في المنظمة لتحقيق الأهداف بواسطة طرق مختلفة . والتفضيلات لوسائل مختلفة للأهداف هو ما نقصده بالاصطلاح اعتقادات متغيرة عن

التقنية". ويشير التمايز إلى حقيقة أن تقسيم العمل في المنظمات يتسبب في خلق مجموعات فرعية عديدة والتي بدورها توجد وجهات نظر مختلفة وأهدافاً مختلفة للمجموعات الفرعية ومجرى رؤية لأعضاء المجموعة الفرعية .

الثلاثة ظروف الرئيسية التي تساعد على ظهور النزاع هي الندرة (لاتوجد موارد مرغوبة كافية تمكن كل طرف ليحصل ما يريد) ، والاعتمادية المتبادلة (الأطراف مرتبطة ببعضها البعض بشكل يجعل توزيع الموارد يؤثر في الجميع بطريقة ما) وأهداف و/أو وسائل للأهداف متعارضة . وعندما توجد هذه الظروف ، فإن النزاع هو النتيجة المحتملة . وعندما يوجد نزاع فإن سلوك القوة والسياسة هما نتيجة محتملة إذا كانت ظاهرتان إضافيتان موجودتان . وكما ينص فيفر :

تقود ظروف الندرة والاعتمادية المتبادلة والرؤى المختلفة عن التقنية والأهداف المتغيرة إلى النزاع . وإذا كان النزاع سيؤدي في النهاية إلى صراع ، واستخدام للقوة في الوضع التنظيمي ، فذلك يعتمد على شرطين آخرين ، الشرط الأول أهمية موضوع القرار أو المورد . في مثالنا المورد كان مهماً جداً - وضرورياً للبقاء . في الأوضاع التي ينظر فيها القرار على أنه أقل أهمية ، فإن القوة والسياسة لاتستخدم لحل القرار لأن الموضوع أتفه من أن يستحق استثماراً في الموارد السياسية والجهد فيه . الشرط الثاني هو توزيع القوة . فالأنشطة السياسية والمساومة وتشكيل التحالفات يظهر بصفة أساسية عندما تكون القوة مشتتة . وعندما يكون هناك تركيز للسلطة ، فإن السلطة المركزية تتخذ القرار مستخدمة نظمها وقيمها الخاصة . النزاع السياسي الذي يظهر في المنظمات أحياناً يحدث فقط حين يكون هناك تشتت للقوة والسلطة في النظام الاجتماعي . (٣٦)

من الممكن زيادة أو تقليل حجم النشاط السياسي في المنظمات عن طريق إدارة ظروف القوة في النموذج . على سبيل المثال إذا استبدلت ندرة الموارد بوفرة الموارد ، فإن النزاع والسياسة سوف يقلان . إذا أصبح أعضاء التنظيم أقل اعتمادية على بعضهم البعض (على سبيل المثال عن طريق استخدام مراكز الربح والترتيبات الهيكلية الأخرى) ، فإن النزاع والقوة سيقلان . كذلك زيادة الإجماع على الأهداف والوسائل

لتحقيقها وزيادة تركيز السلطة يؤدي إلى تقليل النزاع ، ويقلل الأنشطة السياسية .
بالتالى يقترح النموذج العوامل التى يجب تغييرها إذا أردنا للأنشطة السياسية أن تقل .

النموذج الثانى تم أخذه عن أدبيات نظرية المباراة . وقد تم دراسة الظروف التى تعطى فرصة لظهور التعاون والتنافس واستخدام السلطة بشكل مكثف بواسطة الاقتصاديين وعلماء السلوك فى محاولة لفهم الحروب والاضطرابات والنزاعات ، وكذلك أيضاً فهم التعاون الجماعى وأعمال الخير .^(٢٧) كما تم تحديد عدد من المفاهيم تساعد على تزويد إطار لفهم القوة والسلطة . وبعض هذه الأفكار هى النزاع ومصفوفة المردود وطبيعة العلاقات المعتمدة تبادلياً والمساومة المدمجة والموزعة .

ينظر إلى النزاع فى نظرية المباراة كشرط مهم يؤدي إلى سلوك القوة والسياسة . وقد يكون هناك **تعارض مصالح** يفضل كل طرف فيه أهدافاً مختلفة . أو قد يكون هناك نزاع أو تنافس على الموارد المحدودة ، حيث تريد أطراف متعددة نفس الموارد ولكن لا يستطيع كلا الطرفين تملك هذه الموارد فى نفس الوقت .

على هذا قد ينشأ النزاع بسبب الإدراك الحقيقى أو المتخيل لطبيعة **مصفوفة المردود** ، أى الطريقة التى توزع بها السلع والخدمات على مجموعتين أو أكثر ترغبان فيهما . بعض أنواع مصفوفة المردود تشجع على التعاون والاستخدام الأقل للقوة فى حين أن مصفوفات مردود أخرى تشجع على المنافسة والنزاع واستخدام مكثف للقوة . وفهم طبيعة مصفوفة المردود هو الوسيلة التى تساعد على فهم النزاع ، وبالمقابل هو الوسيلة لفهم السلوك السياسى . الملاحظ الخارجى الذى يريد أن يحلل إمكانيات وضع معين للقوة والسياسة فى منظمة سيبحث عن إجابات للأسئلة التالية :

- ماهو المتاع أو الموضوع الذى سيتخذ فيه قرار ؟
- ماهى أهمية السلعة أو الموضوع ؟
- ماهو المردود الممكن فى كل حالة ؟
- ما احتمالات كل مردود ؟
- هل بإمكان كل الأطراف أن يتحصلوا على رغباتهم أم أن بعضاً منهم سيكسب والبعض الآخر سيخسر ؟

تقود هذه الأسئلة إلى فكرة أخرى متعلقة بالقوة والسياسة - طبيعة العلاقة بين الأطراف . طرفان معتمدان على بعضهما في تفاعلهما يكون لديهما واحد من ضمن ثلاث علاقات بناء على طبيعة مصفوفة المردود : **تنافسي خالص** (حيث وضع اكسب - يخسر بحيث مايكسبه طرف يساوي ما يخسره الطرف الآخر ، ومجموع المردودات عادة صفر) ، **تعاوني خالص** (وضع فيه طرفان لديهما مصالح منسجمة تماماً ، ولكن يجب عليهما الانخراط في اتصالات وتنسيق لكي يحصلوا على المردود المطلوب) **مزيج أو دافع مزيج** (حيث وضع فيه الدفع للتنافس أو للتعاون بشكل متلازم في النتائج) .^(٢٨)

القوة والسياسة سوف تكونان سائدتين في الأوضاع التي تكون فيها أوضاع منافسة خالصة اكسب - يخسر . والقوة يجب أن تكون غالبة في أوضاع التعاون الخالص وضع اكسب ويكسب ، وهنا السلوكيات المناسبة هي الاتصالات والتنسيق والتعاون . كما أن القوة يمكن أن تسود أو لاتسود في الأوضاع التي فيها الدافع مزدوج ، وهنا يحتاج كل طرف إلى الطرف الآخر في عملية التبادل ، غير أن كل طرف يرغب في تعظيم مكتسباته . في أوضاع الدافع المزدوج ، المنافسة الزائدة قد تسبب خسران كلا الطرفين ، بينما المنافسة الأقل مما ينبغي من جانب طرف قد تسمح للطرف الآخر بتحقيق امتيازات مهمة .

تسود علاقات الدافع المزدوج في معظم الأوضاع الاجتماعية والتنظيمية . في الحقيقة معظم الأوضاع اليومية هي عبارة عن أوضاع دافع مزدوج في طبيعتها ، والأمثلة على ذلك نجدها في علاقات الإدارة بالعمال وعلاقات الأفراد الذين يعملون للترقية ، بينما يمكن أن يتحصل عليها واحد فقط ، والعلاقات بين الأعضاء في فريق رياضي ، حيث الجميع يريد الفريق أن يفوز ولكن كل شخص يرغب أن يكون "نجماً" .

تشتمل أوضاع الدافع المزدوج أذن على الدفع وإمكانات التعاون والمنافسة ، أيًا منها يسود يعتمد على سلوكيات الطرفين . ولكن الشيء المهم الذي يجب أن يعرف أن الفاعلية في التعاون والتنافس تتطلب سلوكيات مختلفة . ويتطلب التعاون عادة حل المشاكل ، وتتطلب المنافسة عادة استخدام القوة .

هذا يجزنا إلى أفكار المساومة المدمجة والموزعة التي اقترحها والتون ومكريز (Walton and McKersie) ،^(٢٩) حيث درسنا أوضاع مساومة الإدارة للعمال

وخلصا إلى أنه لتحقيق نتائج جيدة لكلا الطرفين فإن عملية المساومة يجب أن تتبلور من عملية ذات مرحلتين :

- ١ - مرحلة حل المشكلة والتعاون بحيث يتم تعظيم مردود العملية المشترك .
- ٢ - مرحلة المساومة بحيث يتم تقسيم المردود بين الطرفين .

في المرحلة الأولى والتي تسمى المساومة المدمجة يحاول كلا الطرفين تحديد مناطق المصالح المتبادلة والبحث عن بدائل للتنفيذ وتحديد الحد الأعلى من المردود المشترك الممكن ، هذه مرحلة تعاون وحل للمشاكل . في المرحلة الثانية التي تسمى المساومة التوزيعية ، الطرفان في حالة نزاع . هنا يحاول كل طرف أن يؤسس معايير وإجراءات تساعد على تعظيم مكتسباته وفي نفس الوقت يحاول أن يقلل من مكتسبات الطرف الآخر . وتدعو المساومة المدمجة إلى حل المشكلة والأمانة والانفتاح في الاتصالات والتعمق المتبادل لكل الأفكار . وتدعو المساومة الموزعة إلى السرية والشك والمخادعة وعدم قبول أفكار الطرف الآخر . عن طريق فصل المساومة إلى مرحلتين يمكن الوصول إلى حلول أفضل لكلا الطرفين المشتركين في المساومة .

ويمكن تطبيق هذه المفاهيم من نظرية المباراة لفهم العمليات السياسية في المنظمات . مصادر النزاع هي المنافسة على الموارد النادرة والنزاع حول الأهداف المتعارضة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف . العامل المهم هو طبيعة المردود لكل الأطراف - على ماذا سوف يحصلون ، وماذا سيخسرون ؟ . والنتائج الإيجابية لكلا الطرفين عادة ما تزيد خلال عملية المساومة ذات المرحلتين ، بحيث تسبق المساومة المدمجة المساومة الموزعة .

دور القوة والسياسة في ممارسة تطوير المنظمات :

تم مناقشة عدد من الأفكار المرتبطة بالقوة والسياسة . وسوف نحاول في هذا الجزء أن ندمج هذه الأفكار مع تطوير المنظمات ونقدم نصيحة لممارسي تطوير المنظمات للتعامل مع الحقائق السياسية الموجودة في المنظمات .

طبيعة تطوير المنظمات وعلاقتها بالقوة والسياسة :

قام تطوير المنظمات على أساس الاعتقاد بأن استخدام طرق علم السلوك لزيادة حل المشاكل تعاونياً سوف يؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم ورفاهية الأعضاء ، وقد ساعد هذا الاعتقاد على قيام الحقل وهو أيضاً القاعدة الراسخة خلف تقنيات تطوير المنظمات زيادة التعاون في حل المشاكل زيادة للوجه الإيجابي للسياسة وتقليل للجانب السلبي فيها ؛ لذا ومنذ ابتداء تطوير المنظمات وهو يتصدى لمواضيع القوة والسياسة من حيث اقتراحه للتعاون والتفاعل والاشتراك في حل المشاكل على أنها طرق جيدة لحل المشاكل في المنظمات بدلاً من الاعتماد على المساومة والسياسة فحسب . ويمكن استنتاج طبيعة تطوير المنظمات في علاقتها بالقوة والسياسة من عدة مصادر - من إستراتيجية تطوير المنظمات في التغيير ، وتدخلاته وقيمه ودور ممارسيه .

تطوير المنظمات منهج خاص يعتمد بشكل كبير على تدخلات علم السلوك والأسلوب المنظم المشترك لحل المشاكل ، وعلى التعاون في إدارة ثقافة المنظمة وعملاتها . ويوصفها ذلك بـ برامج تطوير المنظمات تطبق إستراتيجيات التغيير المعيارية - التعليمية وإستراتيجية التغيير العقلانية التطبيقية لا سياسة القوة القسرية ، طبقاً للإطار الذي حدده روبرت شن وكينيث بن^(٢٠) (Robert Chin and Kenneth Benne) . وتركز إستراتيجية التغيير المعيارية - التعليمية على المعايير والثقافة والعمليات والمواقف السائدة ونظم الاعتقادات . يحدث التغيير عن طريق تغيير مصفوفة المعايير والاعتقادات عن طريق التعليم وإعادة التعليم . وتبحث إستراتيجية التغيير العقلانية التطبيقية عن الحقائق والمعلومات في سعيها لإيجاد طرق "أحسن" لإنجاز الأمور . ويحدث التغيير الذي يستخدم هذه الإستراتيجية عن طريق اكتشاف هذه الطرق الأفضل لإنجاز الأعمال ، ثم تبنيها . وتركز إستراتيجية القوة القسرية على اكتساب واستخدام القوة وتطوير طرق فرض الأمر بالقوة . ويحدث التغيير عندما يفرض الناس الذين معهم قوة أكبر أفضلياتهم على آخرين أقل قوة ، ويجبرونهم على الطاعة . ويوصى ممارسو تطوير المنظمات بإستراتيجيات التغيير المعيارية - التعليمية وتلك العقلانية التطبيقية ، وتصمم تدخلات تطوير المنظمات لتنفيذ هذه الإستراتيجيات . إضافة إلى ذلك تعطى قيم تطوير المنظمات الشرعية لهاتين الإستراتيجيتين ، لذلك لدى تطوير المنظمات تحيز واضح نحو إستراتيجية التغيير المعيارية التعليمية وضد إستراتيجية التغيير بالقوة .

يوضح فحص تدخلات تطوير المنظمات أن حل المشكلات والتعاون عليهما تأكيد ، في حين أن القوة والسياسة لا يركز عليهما . وتكاد كل تدخلات تطوير المنظمات أن تشجع حل المشكلات لا السياسة كطريقة مفضلة لإنجاز الأمور . فتدخلات تطوير المنظمات مصممة لزيادة حل المشكلات والتضامن والتعاون والبحث عن الحقيقة والسعي بفاعلية نحو الأهداف ، وفي نفس الوقت تقليل الاعتماد على الأوجه السلبية للقوة والسياسة . ونحن لانعرف عن تدخل لتطوير المنظمات مصمم لزيادة القسر والقوة الأحادية . على سبيل المثال تدخلات تطوير المنظمات عادة ما تنتج بيانات صحيحة ومفتوحة عن ثقافة المنظمة والعمليات ونقاط القوة والضعف . والبيانات العامة الصحيحة أمر ضروري لحل المشاكل ، ولكنه مناقض للسياسة في المنظمة . ولا تنكر تدخلات المنظمات أو تحاول أن تلغي حقيقة القوة في المنظمات ، لكنها تدعم الجانب الإيجابي للقوة ، وتقلل من جانبها السلبي بجعله أقل انتشاراً أو ضرورة . طبيعة تدخلات تطوير المنظمات توضح أنها ليست قط إستراتيجية تحبذ تدخل القوة والسياسة ، بل إنها منهج عقلاني لحل المشكلة على الرغم من أنه يتناقض مع أوضاع القوة .

تنسّق قيم تطوير المنظمات مع الوجه الإيجابي للقوة ، ولكن ليس مع الوجه السلبي للقوة . القيم مثل : الثقة والانفتاح والتضامن وكرامة الفرد ورفع كفاءة الفرد والمنظمة هي جزء من أساسيات تطوير المنظمات ، وتنسّق هذه القيم مع التوجه العقلاني لحل المشاكل ولا تنسّق مع نماذج تطغى فيها السياسة . ويوصف "تكافؤ القوة" دائماً بأنه واحد من قيم تطوير المنظمات ، وهذا صحيح . ولكن التركيز على تكافؤ القوة ينبع من اعتقادين ، أولاً : حل المشاكل عادة أفضل من استخدام القوة القسرية كوسيلة لإيجاد حلول للأوضاع الشائكة . وثانياً : تكافؤ القوة لكونه مظهرًا للوجه الإيجابي للقوة يزيد من حجم القوة المتاحة لأعضاء المنظمة وبهذا يضيف قوة إلى المنظمة .

دور الممارس في تطوير المنظمات هو دور مسهل ووسيط وحلال مشاكل ومعلم . فالممارس ليس مدافعاً عن السياسة أو سمساراً للقوة . وحسب ما يرى كريس ارجيرس (Chris Argyris) أن الذي يقوم بالتدخل "المتدخل" لديه ثلاثة مهام رئيسية هي :

١ - إيجاد معلومات صحيحة ومفيدة .

٢ - تعزيز الاختيار الحر الواعي .

٣ - المساعدة على تشجيع التزام العميل الداخلى بالاختيار الذى يتم .^(٣١)

يقوم الممارس بالعمل على تقوية المهارات والمعلومات فى المنظمة ، ولكن أعضاء المنظمة أحرار فى قبول أو رفض الممارس أو برنامجهم وقيمه وطرقه وخبرته . مستشار تطوير المنظمات مثله مثل أى مستشار يقدم خدمة وللمنظمة الخيار فى قبولها أم لا . دور المسهل أو المعلم غير متجانس مع دور السياسى النشط لأن التعاون يتطلب مجموعة من السلوكيات ، فى حين أن المنافسة تتطلب مجموعة مختلفة من السلوكيات كما رأينا فى بداية هذا الفصل . ويحذر كوب ومارجوليز (Cobb and Margulies) أن ممارسى تطوير المنظمات قد يقعون فى مشاكل إذا انتقلوا من دور المسهل إلى دور السياسى .^(٣٢) ونحن نعتقد أن هذا صحيح .

باختصار يمثل تطوير المنظمات منهجاً وطريقة لمساعدة أعضاء المنظمة لتجاوز الوجه السلبي للقوة والسياسة . وهذا يعتبر من نقاط القوة الأساسية لتطوير المنظمات وهى مشتقة من إستراتيجية التغيير المطبقة ، وتقنيات تطوير المنظمات ، وقيم وأدوار ممارسى تطوير المنظمات .

العمل فى بيئة السياسة :

سوف نقدم ملاحظات عامة نتبعها ببعض القواعد المجربة لممارس تطوير المنظمات .

أولاً : يعمل ممارسو تطوير المنظمات من قاعدة متينة يمكن حسن استغلالها . باستخدام الإطار الخاص بفرنش وريفين (French and Raven) يمتلك مستشار تطوير المنظمات قوة من المصادر التالية : القوة الشرعية (برنامج تطوير المنظمات والمستشار مصرح لهما بواسطة متخذى القرار فى المنظمة) ، وقوة الخبرة (المستشار يمتلك خبرة العارف) والقوة المعلوماتية (المستشار يمتلك معلومات وافرة عن نقاط القوة والضعف فى المنظمة) وربما القوة المرجعية (آخرون يمكن أن ينجذبوا ويتحدوا مع المستشار) . تعطى مصادر النفوذ هذه قوة حقيقية الأمر الذى يساعد على النجاح . وقد حدد مايكل

بير (Michael Beer) وسائل إضافية تمكن مجموعة تطوير المنظمات من أن تكتسب وتستخدم القوة في المنظمات وهي : (٣٣)

١ - **الجدارة** : إظهار الجدارة من أهم مصادر القوة والقبول والمقدرة على الحصول على دعم المنظمة .

٢ - **المدخل السياسي والحساسية** : رعاية وتعزيز العلاقات المتبادلة مع الأشخاص المهمين في المنظمة ، ويضمن ذلك وجود المعلومات في الوقت المناسب والدعم المتعدد المصادر .

٣ - **الكفالة** : "ستكتسب مجموعة تطوير المنظمات نفوذاً اعتماداً على المدى الذي تجد فيه كفلاء ويفضل أن يكونوا متعددين وفي مواقع مهمة . (٣٤) وقد ظلت هذه قاعدة مسلم بها لعدد من السنوات تحت مسمى «احصل على دعم المستوى الأعلى للبرنامج» .

٤ - **المكانة والمصداقية** : هذا البند مرتبط بالنقطة رقم (١) ، حيث يلاحظ بير (Beer) أن القوة تظهر لأولئك الأشخاص الناجحين والفاعلين ، حيث يقود الجهد الناجح إلى المصداقية والمكانة العالية . وقد ساعدت النجاحات الأولى في برنامج تطوير المنظمات على تعزيز هذه السمعة ، كما أن الفائدة المجنية من هذه البرامج للمديرين تعزز هذه السمعة أيضاً .

٥ - **إدارة الموارد** : تظهر القوة لأولئك الذين يسيطرون على الموارد ، في هذه الحالة موارد خبراء تطوير المنظمات ومقدرتهم على مساعدة التنظيمات الفرعية على حل مشاكلها الملحة .

٦ - **دعم المجموعة** : إذا كانت المجموعة قوية داخلياً ، فستكون قوية خارجياً . وإذا كانت المجموعة متماسكة وخالية من أي خلاف داخلي ، فإنها سوف تتحصل على قوة أكثر .

الاهتمام بمصادر القوة هذه سيزيد من احتمالية نجاح برامج تطوير المنظمات .

ثانياً : توحى النماذج المقدمة فى هذا النقاش لممارسى تطوير المنظمات بطرق يستطيع من خلالها أعضاء المنظمة تخفيف الجانب السلبي للقوة . إيجاد الموارد الإضافية واستبدال العلاقة الاعتمادية الثنائية المشددة إلى أخف منها ، والحصول على اتفاق على الأهداف ووسائل تحقيقها ، ومركزية اتخاذ بعض القرارات والتصدي للأوضاع ذات الدافع المزدوج فى مرحلتين بواسطة المساومة المدمجة والموزعة - كل هذه العمليات وضع أنها تخفف النتائج السلبية لحدّة القوة والسياسة . ويستطيع ممارسو تطوير المنظمات المساعدة فى تطبيق هذه الأوضاع فى المنظمة مغيرين بذلك المناخ السياسى فيها .

ثالثاً : مفهوم الوجه الإيجابى والسلبي للقوة والسياسة يشير إلى أين يمكن للممارس أن يصبح أكثر أو أقل فاعلية . نحن نعتقد أن نجاح برامج تطوير المنظمات أقل احتمالاً فى المنظمات مع وجود الوجه السلبي للقوة والسياسة ، وسيستخدم برنامج تطوير المنظمات كمطية فى النزاع على السلطة فى المنظمة ، ويصبح ممارسو تطوير المنظمات كبش الفداء عندما تتطلب الظروف "تضحية" . فى الجانب الآخر لبرامج تطوير المنظمات احتمال أكبر لأن تكون ذات فاعلية فى المنظمات التى تتعامل مع الوجه الإيجابى للقوة والسياسة ، حيث يساعد الممارس أعضاء المنظمة لبناء أسس متعددة للقوة (قوة أكثر لكل شخص) ، ويساعد الممارس على تعزيز حل المشاكل وهذا يؤدي إلى وضع أفضل فى اتخاذ القرارات ، كما يُعلّم الممارس أعضاء المنظمة كيفية إدارة الأوضاع ذات الدافع المزدوج للتأكد من الحصول على أفضل النتائج .

رابعاً : يُشجع ممارسو تطوير المنظمات على التعلم بقدر الإمكان عن المساومة والمفاوضة وطبيعة القوة والسلطة والإستراتيجية وأساليب النفوذ ، وخصائص وسلوكيات أصحاب القوة . هدف هذه المعرفة ليست أن يصبح الممارس نشطاً سياسياً ، وإنما لفهم الحركيات التنظيمية التى تعتبر القوة فيها عاملاً مهماً ، كما أن هذه المعرفة تجعل ممارسى تطوير المنظمات لاعباً أكثر تأهيلاً فى المنظمة ، وأكثر فاعلية كمستشار فى مساعدة أعضاء التنظيم وحل مشاكلهم والاستفادة من الفرص .

خامساً : يدرك ممارسو تطوير المنظمات أن القوة تنشأ من امتلاك سلعة ذات قيمة فى نظر الآخرين . فإذا كان برنامج تطوير المنظمات فى الحقيقة يحسّن أداء الفرد

والمنظمة ، وإذا كان ممارس تطوير المنظمات قد تعلم حرفته تماماً ، عندئذ تكون قد أنتجت سلعة قيمة يرحب بها أصحاب القوة .

ماهى النصيحة المتوافرة للممارسين الذين يرغبون أن يصبحوا أكثر فاعلية فى بيئة سياسية ؟ هناك عدد من القواعد المجربة توحى بها حقيقة أن القوة تصبح حقاً للأفراد الذين يسيطرون على الموارد المهمة والسلع .

القاعدة الأولى : صر سلعة مطلوبة كشخص ومكحترف . وفى حالة أن تصير سلعة مطلوبة كشخص يقصد بها أن تصبح مؤهلاً وكفئاً وإذا اعتمادية فى مجال العلاقات الشخصية . إن ممارسى تطوير المنظمات فى الغالب مؤهلون تماماً فى العلاقات الشخصية نظراً لطبيعة تدريبهم وخبرتهم وتجاربهم . مهارات ، مثل : الإنصات والاتصال وحل المشاكل والتدريب وإظهار التقدير للآخرين عن نقاط قوتهم ، كلها مكونات للكفاءة فى العلاقات الشخصية للممارس ، وأن يكون الممارس ذا اعتمادية تعنى أن يكون صدوقاً ويعتمد عليه وأميناً فى تعامله مع الآخرين . تتضمن هذه المهارات والسمات فى التبادل الاجتماعى : والأفراد الذين يمتلكون هذه الصفات يصبحون مرغوبين وتصبح القوة حقاً شرعياً لهم .

جعل الشخص نفسه مرغوباً كسلعة بصفته محترفاً مرتبطاً بمواضيع الكفاءة والمكانة والمصادقية التى تم الحديث عنها سابقاً بواسطة بير . فمستشارو تطوير المنظمات الجيدون خبراء فى الناس والمنظمات والتغيير ، ومثل هذه الخبرة تعتبر سلعة نادرة وقيمة . ولكى تصبح خبيراً فى الناس والمنظمات والتغيير ، فإن هذا يتطلب عملاً شاقاً وتعلم حرفية تطوير المنظمات والتعلم باستمرار من الخبرة والاستفادة من التعرض لكثير من وضعيات المشاكل والكثير من التدريب . ممارسو تطوير المنظمات الذين يتحصلون على نتائج جيدة يساعدون على حل المشاكل وعلى تحقيق النجاح لأعضاء التنظيم وإعطاء الفضل فى النجاح للآخرين حتى يصبحون سلعة مرغوبة ويتحصلون على القوة . مثل هذه الخبرة تضمن فى عالم اليوم السريع التغير لأنها مهمة فى استمرارية المنظمة .

القاعدة الثانية : اجعل برنامج تطوير المنظمات نفسه سلعة مطلوبة ، ويكون ذلك بأن تجعله أداة تسمح للأفراد والمنظمات بالوصول إلى أهدافهم . ويجب أن تكون برامج

تطوير المنظمات مهتمة بالنتائج والأهداف . وهناك طريقة أخرى يصبح فيها برنامج تطوير المنظمات سلعة مطلوبة وهى التركيز على المواضيع المهمة والمؤثرة فى نجاح المنظمة . فى هذا الخصوص يتحدى جرينر وشاين (Greiner and Schein) ممارسى تطوير المنظمات أن يصبحوا أكثر انخراطاً فى عملية الإدارة الإستراتيجية .^(٣٥) حيث يقولان :

نحن نجادل أن "تطوير المنظمات الجديد" يجب أن يظهر ليساعد فى أن يغير هيكل القوة لا نفسه فقط ، بل التوازن الإستراتيجى للمنظمة مع بيئتها . وإذا استخدم تطوير المنظمات بشكل جيد ، فإنه يهيئ عملية أكثر فاعلية من المساومة السياسية لمساعدة الائتلاف السائد للتصدى للمواضيع الإستراتيجية . بعبارة أخرى تطوير المنظمات يجب أن يدخل المجال الذى ظل لفترة طويلة منطقة مقدسة للنخبة المتنفذة - إستراتيجية الشركة وبنائها التنظيمى ومواقع القادة الأساسيين والطريقة التى بها يقودون .^(٣٦)

نتفق مع جرينر وشاين فى حاجة ممارسى تطوير المنظمات لتوسيع نطاق أنشطتهم لتشمل مواضيع الإدارة الإستراتيجية والمديرين التنفيذيين ، كما نتفق أيضاً معهم أن طرق تطوير المنظمات أفضل من المساومة السياسية . وإذا كان لبرنامج تطوير المنظمات نفسه أن يصبح سلعة مطلوبة ، فيجب أن يكون أداة مهمة فى التصدى لحل المواضيع الملحة .

القاعدة الثالثة : اجعل برنامج تطوير المنظمات سلعة ذات قيمة لأناس أقوياء متعددين فى المنظمة . عندما يلبي برنامج تطوير المنظمات احتياجات المديرين التنفيذيين ، فهذا يؤدي إلى أن يكتسب هالة من التقدير والحماية التى تضعه فوق كل التعقيدات السياسية . وعلى الرغم من البرنامج يجب أن يكون ذا قيمة لكل الأفراد فى الهرم الإدارى إلا أن الاهتمام باحتياجات المديرين التنفيذيين بشكل خاص يعتبر من الأحكام المجربة المفيدة . مرة أخرى المقصود هو تحقيق الهدف - مساعدة الناس على تحقيق أهدافهم المهمة . ويتوقع من أصحاب النفوذ أن يردوا بالمصادقة والدعم والحماية لبرنامج تطوير المنظمات . وأن يكون البرنامج ذا قيمة لعدد من أصحاب السلطة بدلاً من واحد سيساعد على دعم وحماية وتقليل احتمالية أن يصبح البرنامج هدفاً للأنشطة السياسية .

القاعدة الرابعة : أوجد الحلول من نوع اكسب - يكسب . طبيعة المنظمات وطبيعة تطوير المنظمات تقترحان هذا المبدأ . المنظمات هي عبارة عن أنظمة اجتماعية ، حيث لدى الأعضاء ماضى من التفاعل المشترك ومستقبل . وأساليب إدارة النزاع بفاعلية مطلوبة فى المنظمات لتساعد على خلق علاقات اجتماعية مستقرة وبناءة . ومعظم تدخلات تطوير المنظمات مصممة خصيصاً لتعزيز وتشجيع الحلول من النوع اكسب - يكسب لأوضاع النزاع ، ومحترفو تطوير المنظمات المهرة فى أساليب إدارة النزاع وبرامج تطوير المنظمات التى تتضمن أنشطة حل النزاع يصبحون سلعة ذات قيمة .

وتوضح القواعد السابقة طرق زيادة أو تثبيت أساس القوة للشخص . أما القواعد اللاحقة فتصف كيفية تفادى الوقوع فى نزاع سياسى يخسرك أو يخلص آخرين ، وكل هذه القواعد استنبطت من القانون العام "اهتم بما يخسرك فقط" .

القاعدة الخامسة : اهتم بما يخسرك وهو مساعدة شخص آخر على حل مشاكله الأساسية . يتناسى ممارسو تطوير المنظمات فى بعض الأحيان حقيقة أنهم مأجورون من قبل آخرين والذين هم - عادة - مديرون طلبوا مساعدتهم على الوصول إلى أهدافهم وحل مشاكلهم . مستشار تطوير المنظمات ناجح بقدر ما يكون المدير ناجحاً أيضاً ، ومستشار تطوير المنظمات أهل لعمله بقدر المستوى الذى يحقق فيه المدير أهدافه بالتعاون بين المستشار والعميل الأساسى . الاستعانة بمستشار ليس غرضها غرس قيم تطوير المنظمات فى المنظمة أو التسبب فى الانتشار الواسع للإدارة بالمشاركة أو "عمل الخير ومحاربة الشر" (كما يعرفهما المستشار) . بدلاً من ذلك مستشارو تطوير المنظمات لديهم اتفاق تعاقدى رسمى أو غير رسمى مع المديرين لمساعدتهم على أداء عملهم بشكل أفضل ، ودور مستشار تطوير المنظمات هو مساعدة الآخرين حسب الطلب . ويجادل بير ووالتون (Beer and Walton) أن حقل تطوير المنظمات يجب أن يتحول من كَوْن الممارس محوره ليصبح المدير هو المحور . وذلك رأى

سديد . ^(٢٧) إن فكرة برنامج تطوير المنظمات ملك للمدير وليس لمستشار تطوير المنظمات ، والنتيجة الجانبية القيمة من هذه الحقيقة هي أنه إذا واجه البرنامج اضطراباً سياسياً ، فإن المدير سوف يدافع عنه وربما بقوة .

القاعدة السادسة : اهتم بما يخصك وهو أن تصبح خبيراً في العملية وليس المحتوى . تدور السياسة التنظيمية حول القرارات : هل نسعى خلف الهدف (أ) أم الهدف (ب) ؟ ، وهل نستخدم الوسائل (س) أم الوسائل (ص) ؟ وهل نرقى ماري أم جون ؟ الدور المناسب لمستشار تطوير المنظمات هو مساعدة متخذ القرار عن طريق تزويدهم بإجراءات اتخاذ قرار جيد وليس عن طريق الانغماس في الإجابات . الطريقة المستخدمة (للوصول إلى الإجابات) هي صميم عمل مستشار تطوير المنظمات لا الإجابات المختارة . الالتزام بهذه القاعدة يحمي المستشار من التورط في السياسة (الداخلية للمنظمة) وفي نفس الوقت يزيد من فائدته لأصحاب النفوذ في المنظمة . المبدأ بسيط ولكنه قوى : معرفة عملك الشرعى والالتزام به .

القاعدة السابعة : اهتم بما يخصك وإذا لم تفعل ذلك فهذا معناه دعوة للمتابع السياسية . الملاحظة الخفية هنا أنه : عندما ينخرط الناس في سلوكيات غير مشروعة ، فإن هذه السلوكيات تفسر على أن وراءها قصد سياسى مما يدفع بالآخرين للدخول في معارك سياسية . السلوكيات غير المشروعة التى تتعدى على المساحات الشرعية للآخرين تستثير تصرفات دفاعية وحماية من قبلهم . والسلوكيات غير المشروعة تقلل القدرة على التنبؤ ، وتجعل الآخرين يبذلون جهداً أكبر للتحكم فى الوضع . نحن نرى أن الدور المشروع لممارسى تطوير المنظمات هو أن يكون مسهلاً ووسيطاً وحلالاً للمشاكل ومعلماً وليس ناشطاً سياسياً أو وسيط قوة . ^(٢٨)

يمكن صياغة المزيد من القواعد المجربة هذه ، ولكن ماتم ذكره من القواعد يعطى نكهة المواضيع التى يجب أخذها فى الاعتبار عندما تعمل فى بيئة سياسية . الاهتمام بهذه القواعد يوفر وقت وطاقة ممارس تطوير المنظمات التى يمكن استثمارها بشكل جيد فى برنامج تطوير المنظمات .

اكتساب مهارات القوة واستخدامها :

أوضحنا أن ممارس تطوير المنظمات ليس ناشطاً سياسياً ولا وسيط قوة ، ولكن هذا لا يعنى أن المستشار ساذج أو غير مؤهل فى مجال السياسة . وقد أوضحنا سابقاً أن من الخير لممارس تطوير المنظمات أن يتعلم كل مايستطيع عن المساومة والتفاوض وطبيعة القوة والسياسة وإستراتيجية وأساليب النفوذ وخصائص وسلوكيات أصحاب النفوذ . الهدف من هذا الجزء هو المساهمة فى الشق التعليمي خاصة ونحن نبحث فى كيفية اكتساب واستخدام المهارات لزيادة الوجه الإيجابى للقوة فى المنظمة .

فى كتاب حديث لكل من لارى جرينر وفرجينا شايين (Larry Greiner and Virginia Schein)

بعنوان القوة وتطوير المنظمات : تعبئة القوة لتنفيذ التغيير

Power and Organization Development : Mobilizing Power to Implement Change, قدما فيه نظرة شمولية للقوة وتطوير المنظمات .^(٣٩) ويجادل المؤلفان أن قيم تطوير المنظمات عن الثقة والتعاون والتكافل لاتتماشى مع النموذج "السياسى التعددى" فى المنظمات وحسب ، بل بإمكانها أن تجعل هذه المنظمات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية . النموذج السياسى المتعدد يفترض أن المنظمات تحتوى على مجموعات ذات مصالح خاصة تبحث عن تحقيق أهدافها . ويدفع الكتاب بأن "... القوة وتطوير المنظمات ليسا غير متجانسين إذا استخدمنا بشكل بناء ومسؤول .^(٤٠) وهذه أطروحة مشجعة ، وهنا يبيننا كيفية الحصول على ذلك :

الائتلاف الفعال لتطوير المنظمات والقوة يمثل لنا الطريق السريع لتحسين المنظمة . ويبدأ ذلك بالتقيد بالجذور الثمينة لتطوير المنظمات ، حيث تُستخدم العملية التعليمية لتحفيز الناس على التعاون فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على مصيرهم . ولكن وعلى النحوالذى نحاول أن نوضح فى هذا الكتاب ، يستمر تطوير المنظمات ليتضمن المداخل الحديثة إلى القوة عن طريق (١) بناء قاعدة نفوذه الخاصة بحيث تكون كمدخل لأصحاب النفوذ . (٢) استخدام إستراتيجيات القوة

الجهرية المفتوحة للتأثير على أصحاب النفوذ الأساسيين لقبول تطوير المنظمات .
 (٣) تزويد أصحاب النفوذ بعملية سهلة للتصدي للمواضيع الحيوية تبرهن أنها
 أكثر أبداعاً وفاعلية من المساومة السياسية . (٤) مساعدة هيكل النفوذ لمواجهة
 وتحويل نفسه حتى يكتب للتغيير الدوام . (٥) دعم اهتمامات ومصالح الأفراد الأقل
 قوة الذين يتأثرون بهذه التغيرات .

يمثل **الطريق المنخفض** مجموعات المصالح السياسية المتجذرة التي لو تركت
 لاستخدام القوة والخديعة وبدون تطوير المنظمات ، فإنها تدمر المنظمات عن طريق
 إخفاقها في الاستفادة من الجهد الإنساني . ومن السخرية أن **الطريق المنخفض**
 يشتمل ليس فقط على دعاة القوة الذين يعتقدون أن الإدارة والألعاب السياسية
 هي أساس النجاح ، ولكن أيضاً منسوبي تطوير المنظمات المتقلبين الذين ينحازون
 للقوة . (٤١)

التفكير الجلى في هذا القول يوضح أن جرينز وشاين يفتحون مجالاً جديداً
 لموضوع القوة وتطوير المنظمات . وجوهر قولهما هو استخدام قيم وطرق تطوير المنظمات
 لتُرى أصحاب النفوذ طرقاً أفضل لاستخدام القوة لمصلحة المنظمة ككل . وهذه
 تبصيرات قيمة وحديثة لحقل تطوير المنظمات .

ويستمر المؤلفان لإيضاح كيفية تحقيق الأهداف الخمسة السابق ذكرها من خلال
 الأمثلة والبحث والتنظير ودراسة حالات كبيرة . ويناقش الكاتبان على سبيل المثال
 طرق توطيد قاعدة النفوذ لشخص ما ، كما يناقشان عدداً من الإستراتيجيات المختلفة
 ويحددان ثلاث مجموعات من إستراتيجيات القوة الناجحة . ويوضح شكل (٢/١٦)
 أكثر ثلاث إستراتيجيات قوة ناجحة وعلاقتها بأساس القوة الفردي .

شكل (١٦ / ٢)

أساس القوة وصلة إستراتيجية القوة

إستراتيجيات النجاح	أسس القوة الفردية
<p>المعرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> . الخبرة . المعلومات . التقاليد 	<p>التعامل بشكل واضح</p> <ul style="list-style-type: none"> . استخدم البيانات للإقناع . ركز على المجموعة المستهدفة . كن مثابراً
<p>دعم الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> . النفاذ السياسي . دعم العاملين 	<p>استخدم الشبكات الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> . التحالفات والائتلافات . تعامل مع متخذ القرار . اتصالات من أجل المعلومات
<p>الشخصية :</p> <ul style="list-style-type: none"> . شخصية ساحرة (كاريزما) . السمعة . المصداقية المهنية 	<p>الالتفاف حول التنظيم الرسمي</p> <ul style="list-style-type: none"> . العمل حول العقبات . (لاتراعي) قواعد المنظمة
<p>المصدر :</p>	

Larry E. Greiner and Virginia E. Schein, Power and Organization Development (Table 4 - 5) p. 52. © 1988 by Addison -Wesley Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of the publisher.

كما يوضح الشكل ، تُستمد القوة الفردية من المعرفة ودعم الآخرين والخصائص الشخصية ، وثلاث إستراتيجيات ناجحة هي "التعامل بشكل واضح" و"استخدام الشبكة الاجتماعية" و "الالتفاف حول التنظيم الرسمي" . ويطبق ممارسو تطوير

المنظمات عادة إستراتيجية "التعامل بشكل واضح" كوسيلتهم الوحيدة لممارسة القوة . ويقترح المؤلفان إضافة إستراتيجية "استخدام الشبكة الاجتماعية" (والتي لا تستخدم حالياً بدرجة كافية) الى مجموعة ذخائرهم ، مما يساعد على زيادة قدرة تأثير الممارس بدرجة كبيرة . وهذا يتم عن طريق المشاركة في تحالفات واتلافات والتعامل مباشرة مع أصحاب القوة ومتخذى القرار واستخدام الصلات للحصول على المعلومات . هناك ازدياد فى الاعتراف باستخدام التشبيك على أنها وسيلة فعالة وقابلة للتطبيق ، ومع ذلك شرعية لإحراز النفوذ فى أدبيات السلوك التنظيمى . والآن قام جرينر وشاين بإضافتها إلى أدبيات تطوير المنظمات . أما "الالتفاف حول التنظيم الرسمى" فهى استراتيجية ذات مخاطر عالية لا يوصى عادة باستخدامها .

يركز فصل مثير تشخيص القوة على فهم علاقات القوة بين سبع مجموعات من اللاعبين المهمين : المستشار والكفيل ، الكفيل والمديرون التنفيذيون الآخرون ، المديرون التنفيذيون فيما بينهم ، المستشار والمديرون التنفيذيون ، الرؤساء التنفيذيون والسلطة العليا ، الرؤساء التنفيذيون والمنظمة ، وأخيراً الوحدات التنظيمية فيما بينها . لنقل على سبيل المثال أن علاقة القوة بين المستشار والكفيل عالية وفعالة ومفضية إلى العمل بشكل جيد مع بعضهما البعض ، ولكن تشخيص القوة يظهر أن علاقة القوة للكفيل مع المديرين المهمين منخفضة . مع هذا الوضع فإن الكفيل قد لا يستطيع أن يقنع المديرين الآخرين لدعم برنامج تطوير المنظمات . ينصح جرينر وشاين الممارسين لعمل تشخيص أولى للقوة ومتقن ، كما يوضحان كيف يمكن أن يتم ذلك عن طريق أين تنظر وعن ماذا تبحث وماهى الأسئلة التى تسألها ؟ . وهذا يقدم بُعداً جديداً فى أدبيات تطوير المنظمات .

وأخيراً يقترح المؤلفان نموذجاً ذا أربع مراحل تستخدم فيه عملية تطوير المنظمات لمساعدة النخبة المتنفذة لتحويل المنظمة بطرق مفيدة لكل من له علاقة . هذه المراحل الأربعة هى :

المرحلة (١) توطيد القوة استعداداً للتغيير .

المرحلة (٢) تركيز القوة على إجماع إستراتيجى .

المرحلة (٣) موازنة القوة مع البنية والناس .

المرحلة (٤) إطلاق القوة من خلال القيادة والتعاقد .^(٤٢)

هذه المراحل هي الوسائل التي يستخدمها مستشار تطوير المنظمات "لأخذ الطريق السريع" الذي تمت الإشارة إليه في الاقتباس السابق - بناء قاعدة قوة ، والتأثير على أصحاب النفوذ المهمين لقبول استخدام تطوير المنظمات ، ثم بعد ذلك استخدام عملية تطوير منظمات مسهلة فيها يعمل أصحاب النفوذ على مواضيع العمل الإستراتيجية عن طريق تطوير إستراتيجية للمؤسسة تستخدم الإجماع في اتخاذ القرارات . وهذا سوف يجعل هيكل القوة يدرك أن القوة المشتركة المتعاضدة أفضل من المناورة والخداع ، والتي بدورها سوف تحمي مصالح كل من له صلة بالأمر حتى أولئك ذوى النفوذ الضعيف . وهذا الكتاب العملي عن القوة وتطوير المنظمات يستحق الدراسة بشدة ، وقد قدم المؤلفان بداية لنظرية عن القوة وتطوير المنظمات ، ونحن نتوقع أن باحثين آخرين سوف يبنون على الأساس الذي أوجده المؤلفان .

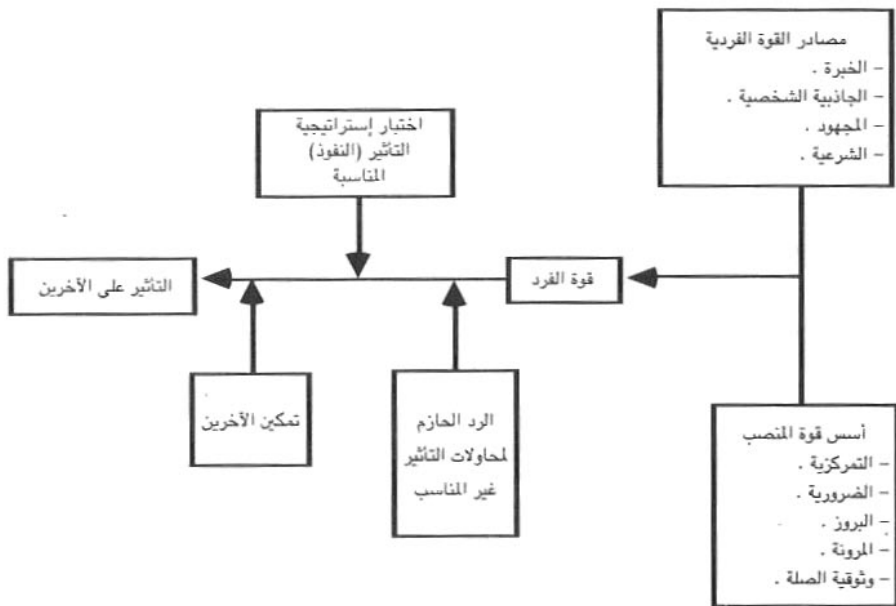
نختم هذا الفصل بدراسة نموذج عن النفوذ والتأثير اقترحه دافيد ويتن وكيم كامبيرون (David Whetten and Kim Cameron) في كتابهما^(٤٣) **تطوير المهارات الإدارية** Developing Management Skills . يهدف هذا الكتاب لزيادة المهارات الإدارية - مثل : تطوير الوعي الذاتى ، وحل المشاكل وإدارة النزاع ، وتحفيز الآخرين ، واكتساب القوة والنفوذ ، وهكذا . ويظهر نموذجهما فى الشكل (٣/١٦) .

كما يتضح من الشكل تأتى قوة الشخص من مصدرين رئيسيين هما ، القوة الشخصية وقوة المنصب . القوة الشخصية تنبع من الخبرة والجاذبية الشخصية والجهد والشرعية . (الشرعية هنا تعود إلى الدعم والالتزام بقيم المنظمة) . قوة المنصب مستمدة من خمسة مصادر : **التمركز** ويقصد بها النفاذ الى المعلومات فى شبكة الاتصالات ، **والضرورية** تعود إلى أهمية عمل الشخص وضرورته ، **والمرونة** تعود إلى حجم مجال التصرف فى العمل ، **والبروز** تعود إلى مدى ملاحظة الأفراد المؤثرين لعمل شخص ما ، **ووثوقية** الصلة تعود إلى أهمية عمل الشخص وعلاقته بالأولويات التنظيمية .^(٤٤)

ويكتب المؤلفان عن أهمية التشبيك على النحو التالي :

أكثر الطرق أهمية للحصول على النفوذ في المنظمة هو تأسيس شبكة عريضة للمهام وعلاقات مابين الأفراد الشبكات ضرورية للأداء الفعال بسبب قاهر : فيما عدا الأعمال الروتينية لا أحد لديه المعلومات الضرورية والموارد لإنجاز المتوقع منه . فى الحقيقة خلصت إحدى الدراسات التى تبحث عن أداء الإدارة الفعالة إلى أن السبب الرئيسى فى التفرقة بين أصحاب الأداء العالى والأداء المنخفض هو المقدرة على تأسيس علاقات غير رسمية من خلال الشبكات .^(٤٥)

شكل (٣/١٦)
نموذج القوة والنفوذ



المصدر :

From Developing Management Skills, 2nd ed. P. 309, by David A. Whetton and Kim S.Cameron. Copyright © 1991. by HarperCollins Publishers Inc. Reprinted by permission of Harper Collins Publishers.

الحصول على القوة شيء واستخدام القوة لإنجاز الأمور شيء آخر حسب مايراه هذان المؤلفان . استخدام القوة يُسمى تأثيراً (نفوذاً) حيث كتب المؤلفان : "التأثير (النفوذ) يستلزم ضمان موافقة الآخرين للعمل معك لتحقيق هدف" . وتتحول القوة إلى تأثير (النفوذ) حينما يوافق الشخص المستهدف على التصرف حسب رغبات صاحب القوة .^(٤٦) وكما يوضح شكل (٣/١٦) يتضمن تحول القوة إلى تأثير (نفوذ) ثلاثة أشياء : مقاومة أى محاولات تأثير غير مناسبة ، واختيار إستراتيجية التأثير (النفوذ) المناسبة ، وتمكين الآخرين . وقد تم وصف ثلاث إستراتيجيات للتأثير (النفوذ) - الإقناع (الحجة) والرد بالمثل والجزاء . تعود الحجة إلى الإقناع بالحقائق ، الرد بالمثل يعود إلى تبادل المنافع ، والجزاء يعود إلى القسر والتهديد . والحجة عادة هى إستراتيجية مفضلة ، الرد بالمثل يمكن أن يكون مفيداً عندما يفشل الإقناع . أما الجزاء فلينصح به ماعدا فى الحالات غير العادية . ويقترح ويتن وكامبيرون عدداً من الوسائل لمقاومة محاولات الآخرين للتأثير ، مثل المواجهة واستخدام القوة المعاكسة . وأما طرق تمكين الآخرين فهى :

- ١ - أشرك المرؤوسين فى مهام العمل .
- ٢ - قم بتهيئة بيئة إيجابية ومتعاونة للعمل .
- ٣ - كافئ وشجع الآخرين بطرق ظاهرة وشخصية .
- ٤ - عبر عن الثقة .
- ٥ - عزز روح المبادرة والمسؤولية .
- ٦ - أسس على النجاح .^(٤٧)

نعتقد أن هذا النموذج وشرحه من قبل ويتن وكامبيرون يزود ممارسى تطوير المنظمات بمعلومات مفيدة . كما يكمل هذا النموذج دراسة ويتن وكامبيرون ويقدم نظرة عملية لإحراز واستخدام القوة فى المنظمات . القوة والسياسة محتويات متلازمة ومعقدة فى برامج تطوير المنظمات ، ولكن عمل هذين المؤلفين يزيد من فهمنا لهذا الموضوع الحيوى .

ملاحظات ختامية :

نظرنا في هذا الفصل في الأفكار المتعلقة بالقوة والسياسة هادفين إلى فهم الظاهرة واستخراج مدلولات لممارسى تطوير المنظمات . القوة والسياسة متماثلتان في طبيعتهما وينبعان من ظروف معروفة وقابلان للسيطرة الإيجابية . وقد تم تقديم اقتراحات لاستخدام القوة بشكل فعال في المنظمات ، وذلك لمساعدة ممارسى تطوير المنظمات لتفادى مخاطر ومزالق القوة "التي تتماشى مع الحدود" للتغيير التنظيمى .

الفصل السابع عشر

البحث في تطوير المنظمات

يهدف هذا الفصل إلى وصف المشاكل المتأصلة لعمل أبحاث في تطوير المنظمات ، وإيضاح التقدم الحقيقي الذي تم إحرازه لتطوير البحث في الحقل، ولتليخيص نتائج الدراسات التي عملت عن تطوير المنظمات وعملات تطوير المنظمات . الخلاصات لهذا الفصل هي :

- ١ - إن تطوير المنظمات يعمل بنجاح ، أى أنه يحسن المنظمة ويطور الفرد .
- ٢ - هناك دلائل جيدة تدعم العبارة السابقة .
- ٣ - تفسير لماذا يعمل تطوير المنظمات غير متوفر الآن ، وذلك لأن النظريات التفسيرية لازالت بدائية .

تقييم برامج تطوير المنظمات أمر معقد وصعب ؛ اختبار تأثير تدخلات معينة أو مجموعة من التدخلات مهمة صعبة في الأصل ، لأن البحث الميداني من هذا النوع معرض للخلط من مصادر عديدة . دعونا ننظر لبعض المشاكل المرتبطة بالبحث في تطوير المنظمات .

تقييم تأثير تطوير المنظمات - بعض القضايا والمشاكل :

يعتبر تطوير المنظمات عبارة عن وصفة لعملية تغيير مخطط لمنظمات ؛ ويشمل العديد من الأفكار والأساليب والتدخلات . والنتائج أو المخرجات المرغوبة لتطوير المنظمات ، هي جعل المنظمة وأعضائها ومجموعات العمل أكثر فاعلية وأيضاً جعل المنظمة في مكان أفضل للعمل على تحقيق الاحتياجات الإنسانية . وتستخدم عملية تطوير المنظمات أذن أساليب متعددة لإحداث التحسينات في عدد من المجموعات المستهدفة - الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل . وبالنظر من منظور البحث يطفو سؤالان على السطح : هل يحقق تطوير المنظمات أو يسبب هذه النتائج المرغوبة فعلاً ؟ وإذا لاحظنا هذه النتائج المرغوبة في منظمة منخرطة في برنامج تطوير منظمات ، هل نستطيع أن نعزو هذه التأثيرات إلى برنامج تطوير المنظمات ؟ الحصول على إجابات واضحة عن هذين السؤالين يأتي فقط من البحث الميداني المتأن والمنظم .

يمكن تسمية برنامج تطوير المنظمات في المصطلح البحثي العامل المستقل أو المعالج أو "السبب" ، والمفترض أنه يسبب تغيراً في العامل التابع أو "النتيجة" . يعالج العامل المستقل (على أساس أنه حاضر أو غائب) وهذا يسبب تغييراً في العامل التابع (في هذه الحالة زيادة الفاعلية) . إذا رمزنا للعامل المستقل بـ (س) والعامل التابع بـ (ص) تُصاغ العلاقة بين الاثنين على أن (س) يقود إلى (ص) ، وأن (س) هو شرط محدد لـ (ص) ، أو أن (س) يسبب (ص) . في البحث في تطوير المنظمات ، نحن شغوفون بتحديد ما إذا كان تطوير المنظمات (س) يسبب أو يقود إلى فاعلية أكثر في الأفراد والمجموعات والمنظمات (ص) . بالتحديد يقترح بيت ونيلسون وباكون (Pate Nielson and Bacon) - ونحن نتفق معهم - أنه قد لا يكون صحيحاً النظر إلى تطوير المنظمات أو برنامج تطوير المنظمات على أساس أنه عامل مستقل، بل أنها معالجة يتم فيها تحويل العامل المستقل .^(١)

يعتبر بعض الباحثين تطوير المنظمات نفسه على أنه عامل مستقل . ولكن من وجهة نظرنا لا يشكل تطوير المنظمات على وجه العموم العامل المستقل ولكنه أداة مهمة في عملية المعالجة . على سبيل المثال قد يتوقع الشخص أن استخدام المشاركة في اتخاذ القرار (تدخل تطوير منظمات) سيساعد العاملين على إدراك المبرر لتصرفات المنظمة (العامل المستقل) والتي بدورها تزيد من الدعم والالتزام بهذه التصرفات (عامل تابع)^(٢) .

في الحقيقة "السبب" لتأثير تدخل تطوير المنظمات غير معروف في معظم الحالات ، المعروف فقط هو أن شيئاً في الأنشطة الكلية يسبب التغيرات . في المعنى الأدق المسبب هو العامل المستقل وحيث إنه عادة غير محدد في بحوث تطوير المنظمات ، فنحن سنشير إلى تدخل أو برنامج تطوير المنظمات على أساس أنه "معالجة" تحتوي على بعض متغيرات مستقلة لها قدرة دفع على العوامل التابعة محل الاهتمام .

مشاكل مع التعاريف والمفاهيم :

إحدى المشاكل الأولى في البحث في تطوير المنظمات هي أن (س) و (ص) ليستا مصطلحات دقيقة . فهناك عدد لا نهائي من أشكال تطوير المنظمات ، وقد يحتوى

البرنامج على عدد كبير من الأنشطة أو نشاط أو نشاطين فقط ومع ذلك يشار إليه كتطوير منظمات . والبرنامج قد يكون تدخلاً لمرة واحدة أو تدخلاً يستمر عدة سنوات ويطلق عليه تطوير منظمات . ويشتمل البرنامج على تدخل معين - ونفترض بناء الفريق بين المجموعات - أو لايشتمل على ذلك ويطلق عليه تطوير منظمات . وبعض البرامج لن نسميها تطوير منظمات ، ولكن يطلق عليها تطوير منظمات . وعلى ذلك لا يوجد معالجة موحدة يطلق عليها تطوير المنظمات ، إن البحث في تطوير المنظمات إذن ليس عن تطوير المنظمات من حيث هو ، ولكن عن مجموعة أنشطة معالجات محددة .

انتقد روبرت خان (Robert Kahn) حقل تطوير المنظمات لعدم وجود معنى دقيق ومحدد على النحو التالي :

تطوير المنظمات ليس فكرة ، على الأقل في المعنى العلمي للكلمة : إنه غير محدد التعريف بدقة ولا يمكن تجريده إلى سلوكيات ملاحظة ومحددة وملموسة ، وليس لديه مكان محدد وممكن التوثيق في شبكة من المفاهيم المرتبطة منطقياً ، أى نظرية .^(٣)

نحن نتفق مع هذا التقييم ونعتقد أن عدم الدقة في التعريف أبطأ تطور البحث في عملية تطوير المنظمات .

أكثر من ذلك أن (ص) الفاعلية المحسنة، اصطلاح غير دقيق . هل تعنى كفاءة أفضل ؟ إنتاجية أفضل ؟ ربحية أكثر ؟ مواقف إيجابية أكثر ؟ هل تعنى تحسناً في أداء الأفراد ؟ أو أداء المجموعة أو أداء معظم المنظمة أو أداء كل المنظمة ؟ وماهى درجة التحسن المطلوبة فوق الوضع الراهن حتى نسميها تحسناً . إجابات هذه الأسئلة عادة غير موجودة في أدبيات البحث . لذلك يعامل تحسين الفاعلية التنظيمية بعدد متنوع من الطرق في بحوث تطوير المنظمات ، حيث إنه مصطلح عام يشير إلى عدد من المخرجات .

الوسيلة الأساسية للتغلب على مشاكل عدم الدقة في التعريف هو أن نكون أكثر دقة في تعريف (س) و (ص) . وهذا يتم عن طريق إعطاء تعريف إجرائي (عملي) للمصطلحات . **التعريف الإجرائي (العملي)** هو ذكر لعمليات محددة أو أنشطة تشترك في تنفيذ المعالجة وقياس التأثير أو النتائج .^(٤) كما يجب أن نتحرك من وصف المعالجات والتأثيرات العامة إلى وصف المتغيرات المستقلة والتابعة - المسبب - والنتيجة والصلة بينهما .

مشاكل الصدق الداخلي :

المشكلة الثانية في بحوث تطوير المنظمات هي إيضاح أن (س) موضع الاهتمام وبعض أنشطة تطوير المنظمات في الحقيقة تسببت في التغيير في (ص) وليست مجرد (س) أخرى مجهولة أو غير مجهزة . هذه هي مشكلة الصدق الداخلي . **الصدق الداخلي** هو الحد الأدنى الأساسي الذي بدوره لا يمكن تفسير أي تجربة : هل عملت المعالجات التجريبية فرقاً في هذا الوضع التجريبي على وجه التحديد ؟ ^(٥) ، هذه مشكلة في كل الأبحاث الميدانية وفي تقويم البحث : هناك ببساطة الكثير الذي يجري في العالم الفعلي مما يجعل من الصعوبة تحديد الأشياء التي تسبب التغيير . التغلب على هذه المشكلة يكمن في تصميم البحث - هيكل مجهود البحث من البداية وحتى النهاية . يجب أن ينفذ البحث بشكل جيد بحيث يمكن استبعاد التفسيرات المنافسة للتغيرات في المتغيرات التابعة بانتظام . على سبيل المثال إذا تلقى كل شخص في المنظمة زيادة حقيقية في المرتب في نفس الوقت مع برنامج تطوير المنظمات وإذا كنا نقيس تأثير البرنامج على المواقف تجاه العمل والمنظمة ، إذن أي تغيير إيجابي في الاتجاهات يمكن أن يكون قد سببه برنامج تطوير المنظمات ، أو زيادة المرتب ، أو بواسطة عامل أو عوامل أخرى غير مجهزة .

اقترح كامبل وستانلي (Campbell and Stanley) عدداً من التصاميم للتغلب على التهديدات للصدق الداخلي . ^(٦) إضافة إلى ذلك وعندما لا تسمح الظروف بالتصميمات التجريبية الحقة ، اقترح الكاتبان طرقاً لبناء تصميمات "شبه تجريبية" تستطيع أن تستبعد أي تفسير مغاير للتغيرات التي وجدت. تصميمات البحث المستخدمة في تطوير المنظمات تتحسن من ناحية التحكم في التهديدات للصدق الداخلي : بمراجعة (٣٧) دراسة بحثية عن تطوير المنظمات وجد بيت ونيلسون وباكون (Pate Nielson and Bacon) أن التصميمات التجريبية وشبه التجريبية استخدمت في (٢٩) منها ؛ وبمراجعة البحوث في تطوير المنظمات من عام ١٩٦٤م إلى ١٩٧٤م وجد وايت وميتشل (White and Mitchell) أن التصميمات التجريبية وشبه التجريبية استخدمت في (١٢) من أصل (٤٤) دراسة . ^(٧) كما راجع بوراس وبيرج (Porras and Berg) (١٦٠) دراسة عن التغيير التنظيمي عملت ما بين عامي ١٩٥٩م ومنتصف ١٩٧٥م ، (٣٥) منها عكست تدخلات لتطوير المنظمات نفذت وقيمت بعناية . وتحليل هذه الـ (٣٥) دراسة اتضح أن (٧٧٪) استخدمت تصميمات شبه تجريبية و(٤٩٪) استخدمت مجموعات مقارنة . ^(٨)

يحسن عدد من مظاهر التصميم من الصدق الداخلي . أحد أفضل الطرق هو أن تكون هناك مجموعة ضابطة أو مقارنة لاستقبال أى معالجة ، فقط تقاس فى المتغيرات التابعة . إذا ظهرت التغيرات على المجموعة التجريبية التى تلقت المعالجة هى ولم تظهر على المجموعة الضابطة فهذا دليل على أن المعالجة هى سبب التأثير الملاحظ . بالطبع من اللازم أن تكون هناك قياسات قبل المعالجة وبعد المعالجة لتسجيل أى تغيرات . القياسات اللاحقة للمعالجة لوحدها قيمتها قليلة ، حيث إن الشخص لا يمكن أن يعرف أن كانت المعالجة أدت إلى النتائج الملاحظة ، أو أن النتائج كانت ستكون موجودة بدون المعالجة . تصميم "التسلسل الزمنى" يوفر حلاً وسطاً بين المجموعات الضابطة والمجموعات غير الضابطة . ففى تصميم التسلسل الزمنى يؤخذ عدد من القياسات على المجموعة التجريبية على مرور الوقت . وإذا ظهرت تغيرات فى القياسات بعد المعالجة ، فهذا بعض من الدعم لفرضية أن المعالجة سببت التغيرات .

ناقش نورمان بيركوتز (Norman Berkowitz) المشاكل المتأصلة فى البحث فى تطوير المنظمات واقترح تصميم تسلسل زمنى موسع .^(٩) واقترح نورمان أيضاً أن الاهتمام الزائد بالصدق الداخلى فى البحث فى تطوير المنظمات ، كما ينعكس من محاولة استخدام التصميمات التجريبية الحقة بدلاً من التصميمات شبه التجريبية ، قد لا يكون مناسباً فى هذه المرحلة من الجهد البحثى . وأخيراً التعيين العشوائى للوحدات (الأفراد والمجموعات والمنظمات) للتجريب ، وللمجموعات الضابطة هو وسيلة لضبط التفسيرات المنافسة لظهور التغيير وضبط المتغيرات الخارجية ، ولكن التعيين العشوائى كثيراً ما يكون صعب التحقيق فى الحقل البحثى ، المنظمات المنضوية فى تطوير المنظمات تختار نفسها بنفسها لتتخطى فى مثل هذه البرامج ، وقد تكون غير مستعدة لأن توضع كمجموعة ضابطة غير "معالجة" للأغراض البحثية . أكثر من ذلك أن المنظمة المعادية لتطوير المنظمات قد تكون فى المجموعة غير المعالجة لأسباب جداً معروفة . مع اختيار المنظمة لنفسها لا يمكن أبداً معرفة أن أى تغيرات تظهر سببها المعالجة وليست عوامل أخرى غير معروفة .

مشاكل الصدق الخارجى :

المشكلة الثالثة فى بحوث تطوير المنظمات هى مشكلة الصدق الخارجى ، "يسأل

الصدق الخارجى سؤالاً عن التعميمية : إلى أى مجتمع بحث وأوضاع ومتغيرات معالجة ومتغيرات قياس يمكن تعميم هذا الأثر ؟ .^(١٠) هذا السؤال عن مدى التعميم للأوضاع الأخرى والظروف دائماً مهم ، ومن المحتمل أن يصبح أكثر أهمية فى المستقبل . يطبق تطوير المنظمات فى أوضاع دوماً متزايدة^(١١) ، وما "يصلح" فى وضع قد لا يصلح فى وضع آخر . على سبيل المثال أساليب تطوير المنظمات قد تكون فعالة فى مدارس الطبقة المتوسطة بالضواحي ، لكن هل هى فعالة أيضاً فى مدارس (الجيتو) ghetto فى المدن ؟ أساليب تطوير المنظمات ثبت أنها تزيد من الإنتاجية فى منظمات القطاع الخاص ولكن هل بإمكانها أن تؤدى إلى نفس النتيجة فى المنظمات الحكومية البيروقراطية ؟ من المحتمل أن بعض الأساليب أو المعالجات مناسبة لأوضاع معينة فقط فى حين أن أساليب أخرى لها طابع الشمول فى التطبيق .

مشاكل قلة النظرية :

مشكلة أخرى هى أن البحوث فى تطوير المنظمات ليست موجهة بإطار نظرى ، وفى الحقيقة لا توجد نظرية شاملة لشرح عملية التغيير المخطط فى المنظمات . يعرف كيرلنجر (Kerlinger) النظرية على أنها "مجموعة من التراكيب العقلية (المفاهيم) المتداخلة والتعريفات والفرضيات التى تقدم رؤية منظمة للظاهرة عن طريق تحديد العلاقات بين المتغيرات بهدف شرح والتنبؤ بالظاهرة ."^(١٢) بدون نظرية لتطوير المنظمات ، فالعلاقات بين المتغيرات والمتغيرات نفسها تكون مجهولة . باحثو تطوير المنظمات مجبرون على الاعتماد على إستراتيجية لقياس التأثير للمعالجات الشاملة (وليس لمتغيرات "مستقلة") على خليط من المتغيرات التابعة - الأشياء التى من المحتمل أن تتأثر من التدخل .

البحث الموجه بالنظرية أكثر كفاءة ودقة وتحديداً ، مع وجود نظرية يعرف الباحثون عن ماذا يبحثون وأين يبحثون عنه فى جهودهم البحثى ؟ يؤكد البحث أو لا يؤكد النظرية ، وإذا لم تؤكد النظرية فيتم تعديلها وبالتالي تظهر مجالات جديدة للبحث . الخطوة الأولى المهمة لبناء النظرية فى تطوير المنظمات هى تعريف وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التى تشرح الظاهرة . بعد ذلك يتم تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات بدقة متزايدة . وتصبح هذه هى المهمة الشاقة لممارسة تطوير المنظمات والباحثين والمنظرين فى المستقبل .

على أية حال هناك تقدم معتبر يتم تحقيقه في تطوير النظرية وتحديد وتسمية المتغيرات المستقلة والتابعة ذات الصلة . دمج الدرفر (Alderfer) مثلاً عدداً من الأفكار ذات العلاقة بالتغيير المخطط للمنظمة في نظرية متماسكة وذات مضامين بحثية .^(١٣) واقترح أرجيرس (Argyris) نظرية عامة للتدخل في الأنظمة الإنسانية بناءً على خبرته وأبحاثه .^(١٤) كما طور بليك وموتن (Blake and Mouton) نظرية وجدول تصنيفات لعملية الاستشارة^(١٥) ، وناقش فيل (Vail) بعض المتطلبات الفريدة لبناء "نظرية تطبيق" - نظرية يمكن تطبيقها لمشاكل التغيير العملية .^(١٦) طور باورز وفرانكلين وبكولا (Bowers, Franklin and Pecorell) تصنيفاً يبدأ بتوضيح بعض المتغيرات الداخلة في إستراتيجيات تحسين المنظمة وذلك بالتركيز على كل من المشاكل التي صُممت التدخلات لعلاجها والتدخلات نفسها .^(١٧)

اقترح وايت وميتشل (White and Mitchell) في مراجعتهم للبحث في تطوير المنظمات نظاماً تصنيفياً بناءً على نظرية الأبعاد للمتغيرات المستقلة والتابعة الموجودة في تدخلات تطوير المنظمات .^(١٨) وقد تعرف هؤلاء الكتاب على ثلاثة أبعاد أو جوانب لتدخلات تطوير المنظمات وتأثيرات تدخلات تطوير المنظمات وهي :

١ - المستهدف بالتغيير .

٢ - محتوى مجال محدد لمنطقة التغيير .

٣ - السياق أو العلاقات التي يفترض تغييرها .

البعد الأول ، **المستهدف بالتغيير** ، يتكون من ثلاثة عناصر - الفرد والمجموعة الفرعية والمنظمة ككل .

بُعد محتوى مجال التغيير يتكون من أربعة عناصر - الفكرى والسلوكى والإجرائى والبنائى .

بُعد سياق التغيير يتكون من خمسة عناصر - داخل الفرد وما بين الأفراد وداخل المجموعة وما بين المجموعات والتنظيم .^(١٩)

كل تدخلات تطوير المنظمات تقريباً والنتائج المرغوبة يمكن تحديدها في هذه الأبعاد الثلاثة والاثني عشر عنصراً . على سبيل المثال تدخل بناء الفريق المجموعة الفرعية

كمستهدف ، ومحتوى منطقة التغيير إما أن يكون فكرى أو سلوكى ، والسياق أو علاقات التغيير ، إما أن تكون مابين الأفراد أو داخل المجموعة . مع نظام تصنيف كهذا فى مخيلتهم يستطيع الباحثون أن يصمموا طرق جمعهم للبيانات بصورة أفضل ويبدءون فى اختبار أثر التدخلات المختلفة على الأبعاد والعناصر المختلفة ، وسوف يقود هذا الى بحث معتمد على فرضية علاقات محددة بين المتغيرات بدلاً من مدخل "الطاقة السريعة" ، حيث تتم عدد من القياسات على المتغيرات للتأكد إن كان شىء قد حدث .

طبق دون و سوريزك (Dunn and Swierczk) أسلوباً منقحاً لتحليل المحتوى (أطلق عليه استعادة تحليل الحالة) على (٦٧) جهداً تغييرياً ناجحاً وغير ناجح ، الكثير منها كانت حالات دراسية فى محاولة لدراسة ثبات علاقات فرضية معينة عن مسببات النجاح .^(٢٠) درس الاثنان (١١) فرضية ظهرت فى الأدبيات ، اشتملت هذه الفرضيات على جمل مثل : "جهود التغيير فى المنظمات الاقتصادية ستكون أكثر نجاحاً من جهود التغيير فى الأنواع الأخرى من المنظمات" - لم تؤيدها البيانات - وأن "جهود التغيير الموجهة نحو المنظمة ككل ستكون أكثر نجاحاً من جهود التغيير الموجهة نحو المستويات الدنيا" - أيضاً لم تدعم دليل . وجدت ثلاث فرضيات دعماً معتدلاً ، بحيث توضح جهود التغيير الناجحة مقابل جهود التغيير غير الناجحة ، **أولاً** : جهود التغيير التى فيها نمط التدخل **تعاونى** مقارنة بالتدخلات الأخرى تميل لأن تكون أكثر نجاحاً ، **وثانياً** جهود التغيير التى لوكل التغيير فيها توجه تشاركى مقارنة بالأنماط الأخرى ، تكون أكثر نجاحاً ، **وثالثاً** : جهود التغيير التى تطبق إستراتيجيات نمطية تتضمن قدراً **عالياً من المشاركة** ستكون أكثر نجاحاً من تلك التى تتطلب مستوى أقل من المشاركة .^(٢١) هذه الجهود الموجهة نحو بناء نظرية لعمليات التغيير التنظيمية قائمة أو معتمدة على البحث التجريبي جديرة بالثناء . وتأتى الفائدة أى من الفرضيات مؤيدة وأيضاً من اكتشاف أى من الفرضيات غير مؤيدة . تحدد هذه الفرضيات العلاقات بين المتغيرات التى من الممكن أن تشكل الأساس لنظرية التغيير التنظيمى والتطوير .

مشاكل تتعلق بقياس تغير الاتجاهات :

يتطلب البحث فى تطوير المنظمات عادة تطبيق استبيان الاتجاهات قبل التدخل وبعد

التدخل وملاحظة الفرق بينهما في درجات الاتجاه . إذا أصبحت الإجابات إيجابية ستؤخذ كدليل على أن التدخل ساعد على إنتاج تغيير إيجابي أو في الاتجاهات . أما إذا بقيت الإجابات كما هي أو عدت أقل إيجابية ، فهذا يؤخذ كدليل على أن التدخل ليس له أثر أو أن تأثيره كان سلبياً . في مقالة مهمة في عام ١٩٧٦م اقترح جولومبيسكي وبلنجسلي وييجر (Golembiewski, Billingsley and Yeager) أن هناك ثلاثة أنواع من التغيير تظهر بين القياسات السابقة واللاحقة ، وسميت التغيرات ألفا : بيتا وجاما ^(٢٢) (Alpha, Beta and Gamma) . تغير ألفا هو تغير حقيقي للاتجاه سواء أكثر إيجابية أو سلبية بعد التدخل ، ويعكس الاستبيان ذلك بدقة . تغير بيتا هو تغير معتمد على إعادة تقييس ، نظرتك إلى فواصل (وحدات) المقياس تغيرت بعد التدخل - على سبيل المثال (٥) على مقياس (١٠) درجات "الثقة في مجموعتي" أصبح لها معنى مختلف في نظرك . أما تغير جاما فهو تغير يعتمد على إعادة بلورة أو تعريف للفكرة التي تقاس ، أنت الآن تنظر إلى الفكرة بشكل مختلف تماماً .

يبدو أن المشكلة التي حددها جولومبيسكي وزميلاه صحيحة . ماذا على الباحث أن يفعل ؟ من حسن الحظ أن هناك باحثين أمثال أرميناكس وزمد ^(٢٣) وراوندلوف ^(٢٤) وتربرج وهوارد وماكسويل ^(٢٥) (Armenakis, Zmud, Randolph, Terborg, Howard and Maxwell) طوروا طرقاً لقياس أنواع التغيير الثلاث إذا ومتى ظهوروا . ويجب على بحث تطوير المنظمات أن يصمم بحذر لمعرفة هذه التغيرات ، مع ملاحظة أن طرق عمل ذلك متوفرة .

على سبيل المثال عمل بوراس وآخرون برنامج نمذجة سلوك تطوير المنظمات في مصنع للخشب المضغوط ، وأنتج البرنامج عدداً من التغيرات الإيجابية . هل كانت حقيقة ؟ بوراس وسنج ^(٢٦) درسوا النتائج ووجدوا أن تغييراً حقيقياً (ألفا) ظهر مثل مظهر تغير إعادة تقييس (بيتا) ولم يجدا تغير جاما .

الدولت للممارسين والباحثين هي أن اهتماماً وتخطيطاً أكثر ، يجب أن يعطى للبحث في تطوير المنظمات ويشمل ذلك قياس تغيرات الاتجاهات .

مشاكل مع "العلم العادي" :

هناك جدل داخل تطوير المنظمات فيما يختص بأفضل الطرق لعمل بحوث للبرامج

التنفيذية خاصة مع ازدياد المنظرين والباحثين الذين يرفضون "العلم العادي" ومتطلباته في الإعادة والمجموعة الضابطة والتعيين العشوائى لظروف المعالجة وتحديد الصلة بين السبب والنتيجة بشكل دقيق وهكذا ، مفضلين "بحثاً عملياً" أقل صرامة لكنه أكثر غنى .

لاحظنا سابقاً دعوة أرجيرس إلى "العلم التنفيذى" (شكل من أشكال البحث العلمى) كوسيلة أكثر فاعلية لدراسة التغيير الاجتماعى المركب بدلاً من العلم العادى .^(٢٧) كما دعا كتاب آخرون إلى توجيه الانتباه إلى الحاجة إلى طرق أخرى للبحث في تطوير المنظمات . ووضح بلومبرج وبرنجل (Blumberg and Pringle) كيف أن استخدام المجموعة الضابطة فى تجربة منجم فحم رشتون (Rushton Coal Mine) حُرف البيانات بل أدى إلى إنهاء التجربة .^(٢٨) فى حين جادل كل من بيلوك وسيفنتك (Bullock and Svyantek) على أنه من غير الممكن منطقياً استخدام إستراتيجيات عشوائية للاختيار أو التعيين لدراسة عملية تطوير المنظمات نفسها .^(٢٩) وهما يقولان أن أساليب تطوير المنظمات يمكن تقييمها باستخدام إستراتيجيات عشوائية وليس تطوير المنظمات نفسه ، لأنه بطبيعته يعتمد على التعاون والتشخيص - أى أن مايعمله شخص ما يعتمد على طبيعة احتياجات الوضع المعين ، وفى ذلك يقول الكاتبان :

لم يقل شخص أبداً أن باحث تطوير منظمات صارم يختار عشوائياً منظمات فى عرض البلاد- بما فى ذلك على سبيل المثال المنظمات التطوعية ومنظمات العمل والمنظمات السياسية ومنظمات الخدمات الصحية - ثم يقوم بعد ذلك بتعريضهم عشوائياً لتدخلات تطوير المنظمات (مجموعة الكشافات المحلية تُعرض للإدارة بالأهداف ، وشركة جنرال موتورز لبناء الفريق وكوكاكولا كلان إلى تدريب المجموعات وبيت العجزة إلى التخطيط للمسار المهني) المصممة لتغيير أساس المنظمات كأنظمة اجتماعية ، وبذلك يؤدى التغيير إلى تغيير حياة الأفراد ومسارهم المهني . ومع ذلك نحن نستمر فى تقييم بحث تطوير المنظمات كما لو كان هذا التصرف معقولاً .^(٣٠)

كتب بيلوك وبيلوك (Bullock and Bullock) عن تجربة تتضمن نوعين من البيانات كتنغذية عكسية لمنظمة ؛ "علم صافٍ" و "علم عملي" .^(٣١) وقد نتجت قليل من التغيرات

والاستفادة من نهج التغذية العكسية للعلم الصافي (مع أعضاء كتاب بسمك واحد بوصة للجداول الاحصائية لمتخذي القرار) ؛ بينما نتج تغيير مكثف وحل للمشاكل وطاقه من نهج العلم العملي الذي قام فيه العلماء بدور وكلاء تغيير/ ومسهلى تطوير منظمات .

ينتقد بير ووالتون (Beer and Walton) الطرق الحالية لتطوير المنظمات فى أربعة اعتبارات وهى .^(٢٢)

أولاً : يحاول البحث تحديد المسبب لتدخل منفرد مع إغفال الطبيعة النظامية للمنظمة . ومن الواضح أن قوى داخلية وخارجية تعمل خلال برنامج تطوير المنظمات .

ثانياً : إن البحث ليس طويلاً بشكل كافٍ ليعكس التغيرات الطويلة الأجل ، أو التغيير غير المستمر .

ثالثاً : البحث "مسطح" فهو لا يصف فى شكل مطول التدخل وسياقه .

رابعاً : البحث لا يناسب رغبات مستخدميه .

ويخلص بيرو ووالتون إلى : "نحن نوصى بالعودة إلى تقاليد البحث العملى لتطوير المنظمات مع مشاركة كاملة من قبل العميل فى البحث ، ولكن مع وقت أطول ووصف غنى للسباق وحركية النظام ."^(٢٣)

الخلاصة :

ناقشنا ست مشاكل رئيسية تواجه البحث فى تطوير المنظمات وهى : عدم الدقة فى التعاريف والمفاهيم فيما يخص البحث فى تطوير المنظمات ، ومشاكل الصدق الداخلى والخارجى ، وعدم وجود النظرية الداعمة لتوجه البحث ، والمشاكل المتعلقة بقياس مواقف التغيير والمشاكل المتعلقة باستخدام طرق العلم العادى لدراسة برامج تطوير المنظمات . ولا يبدو أن هذه مشاكل لا يمكن حلها فى الوقت الراهن على الرغم من أنها مستمرة فى إزعاج جهود البحث .

سيشهد مستقبل البحث فى تطوير المنظمات بلاشك التحرك من دراسات التقييم والمصادقية (مرحلة هل تعمل وهل نستطيع أن نبرهن أنها تعمل) إلى بناء النظرية

ومرحلة اختبار الفرضية والتي ستكون مؤشر بحث أكثر نضجاً . وقد بين فريدلندر وبراون (Friedlander and Brown) بعض التحديات المستقبلية لبحث تطوير المنظمات :

إذا كان للممارسة والنظرية لتطوير المنظمات أن تندمجا في حقل أوسع للتغيير المخطط ، ماهو الدور الذي سيلعبه البحث في هذا التحول ؟ نحن نعتقد أن البحث إما أنه سيلعب دوراً مهماً في تطوير الحقل أو أنه سوف يصبح بدرجة متزايدة جزءاً غير ذي معنى . حتى الآن استخدم البحث أساليبه بشكل رئيسي في التقويم والمصادقية ، وأساليبه الحالية مناسبة جداً لذلك ، وحتى الآن اختار البحث أن يلعب دور غير المبالي والمبتعد نسبياً عن وضع ممارسة التغيير . وحتى الآن ركزت البحوث على إخراج بيانات لحاجة البحث بدلاً من احتياجات الممارسة . وكنتيجة لذلك لدينا نظرية من منظور البحث الخارجى فقط ، لقد أخفقنا عموماً في إخراج نظرية للتغيير تظهر من عملية التغيير نفسها . نحن نحتاج إلى طريقة لإغناء فهمنا وعملنا تكاملياً بدلاً من أن يكون على حساب واحد أو آخر - ليصبح علماً حيث إن إعطاء المعرفة وأخذ المعرفة عملية متكاملة ، وذا قيمة لكل الأطراف ذات الصلة . نحن نعتقد أن نظرية التغيير المخطط يجب أن تكون نظرية ممارسة تنبع من بيانات الممارسة ومن أوضاع الممارسة وليست عنها فقط .^(٢٤)

تطورات إيجابية في البحث في تطوير المنظمات :

لقد تم الاستشهاد سلفاً ببعض من التقدم في مجال البحث في تطوير المنظمات ، وبالتحديد زيادة استخدام تصميمات البحث التجريبية وشبه التجريبية ، التي تسمح لنا بمعرفة تأثيرات المعالجة والانتباه إلى تشكيل النظرية والفرضيات القابلة للاختبار . هذا التقدم مبشر جيد بمستقبل البحث في تطوير المنظمات .

ميزة إيجابية أخرى هي زيادة دراسة الحالات الطويلة (طويلة الزمن) للتأثير في تطوير المنظمات . في المقالة الاستعراضية التي كتبها بيت ونيلسون وباكون كانت (١٨) من (٣٧) دراسة تم فحصها جهود بحثية طويلة الأفق الزمنى .^(٢٥) وعلى الرغم من أن هؤلاء الكتاب أنهموا مراجعتهم برجاء للمزيد من البحث المنظم الأطول أفقاً ، إلا أن كون

مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر وروداً فهذا مؤشراً جيداً . البحث الطولى يسمح لكل من التأثيرات الطويلة والقصيرة المدى لتدخلات تطوير المنظمات أن تلاحظ ، كما أنه يسمح باستخدام تصميمات بحثية أكثر ضبطاً ، كما يسمح للتأثيرات المختلفة للتدخلات أن تُكشف . تطوير النظرية سيسير جنباً إلى جنب مع ظهور المزيد من البحث الطولى فى تطوير المنظمات .

بدأ عدد من الجهود البحثية الطولية ذات الطبيعة المبرمجة فى الظهور . وقد ظل معهد البحوث المسحية فى جامعة ميشيجان (University of Michigan) منخرطاً لعدد من السنوات فى جمع بيانات عن مختلف المنظمات .^(٣٦) وقد استخدمت هذه البيانات كمستودع لقياس تأثيرات عدد من العوامل المختلفة الواقعة على المنظمة بما فى ذلك برامج التغيير المخطط .^(٣٧) مثال آخر على الجهد البحثى طويل المدى المبرمج والموجه نحو قياس برامج التحسين التنظيمية هو برنامج نوعية الحياة الموجود فى جامعة ميشيجان .^(٣٨) هذا البرنامج كان تحت إشراف البروفيسور إدوارد لولر الثالث (Edward Lawler III) حالياً فى جامعة جنوب كاليفورنيا ، لمراقبة وتقييم عدد من برامج نوعية الحياة بدأت فى منتصف ونهاية السبعينيات من القرن العشرين الميلادى . من هذا العرض تبدو النتائج واعدة: مكتسبات مهمة فى الإنتاجية والرضا الوظيفى ظهرت فى عدد (لكن ليس فى كل) من المشاريع .^(٣٩)

وقد ساهم التقدم فى أساليب القياس وأدوات القياس الصادقة فى بحوث أفضل لتطوير المنظمات . وقد راجع الدرغر بحوث تطوير المنظمات من ١٩٧٤ - ١٩٧٦ م ، ولاحظ عدداً من حالات التقدم :

لقد كان هناك تطور بحثى مهم فى تطوير المنظمات خلال الفترة التى تمت مراجعتها . تم استخدام كثير من تصميمات البحوث الصارمة لتقييم التدخلات ، وتمت ملاحظة مخرجات إيجابية وسلبية . وهناك دليل واضح أن هناك أدوات قياس أفضل يتم تطويرها ويتم الحصول على فهم أحسن لأخطاء القياس .^(٤٠)

البحث والنظرية المحققة يمكن أن يتقدما فقط مع تطور مقدرة القياس للحقل العلمى ؛ لذلك فإن تحسينات أساليب القياس هى تحسينات مهمة .

فى نقد للبحوث فى أدبيات تطوير المنظمات يجد كل من نانسى روبرتس وجيرى بوراس (Nancy Roberts and Jerry Porass) أسباباً للتفاوت الحذر . فهما يلاحظان أن تقدماً حقيقياً قد تم فى أربعة مجالات رئيسية : تقدم فى إجراء مفهوم عملى لفكرة التغيير ، وتقدم فى تحسين عمليات وإجراءات القياس ، وتقدم فى تطوير النماذج الإحصائية والتحليلية المناسبة .^(٤١)

أكثر من ذلك هناك وعى متزايد بين الممارسين والعملاء لقيمة وفائدة البحوث فى تطوير المنظمات . فى جانب منه قد يكون ذلك بسبب "النضج الزمنى" لتطوير المنظمات وللبحث فى تطوير المنظمات ، ولكن الفضل أيضاً يعزى إلى عدد من المراجعات القيمة والانتقادات لبحث تطوير المنظمات التى ظهرت فى الدوريات المهنية المتخصصة وفى عدد من الكتب . فريدلاندر وبراون ،^(٤٢) والدفور ،^(٤٣) وفوشو وامادو ولورانت ،^(٤٤) وييرو والتون ،^(٤٥) وبوراس وسيلفر ،^(٤٦) كتبوا بعناية مراجعات شاملة وانتقادات لبحث تطوير المنظمات فى طبعات الأعوام (١٩٧٤م ، ١٩٧٧م ، ١٩٨٢م ، ١٩٨٧م ، ١٩٩١م) فى الدورية السنوية لمراجعات علم النفس . كما سرد مايكل بير ،^(٤٧) وجورج ستراوس ،^(٤٨) وجيرى بوراس وبيتر روبرتسون^(٤٩) القصة العامة لتطوير المنظمات فى ثلاثة كتب مهمة . وراجع آيت ومتشل ،^(٥٠) وبيت ونيلسون وباكون ،^(٥١) وبوراس وييرج ،^(٥٢) وجولومبيسكي وبروهل وسنك^(٥٣) الأبحاث فى تطوير المنظمات وقدموا اقتراحات مساعدة لتحسينها . وقد لعبت كل هذه المساهمات دوراً مهماً فى تأكيد أهمية وجود بحث متميز فى تطوير المنظمات ، كما رفعت من رقى مستوى البحث .

راجع مارشال ساشكن و ورنر بيرك (Marshall Sashkin and Warner Burke) وضع البحث فى تطوير المنظمات فى عام ١٩٨٧م واكتشفا توجهات إيجابية .^(٥٤) أحد هذه التطورات الإيجابية هو استخدام "التحليل التغيرى المقارن" لتقويم دراسات تطوير المنظمات (سوف نناقش هذا الموضوع لاحقاً) . فيما يتعلق بجودة البحث فى تطوير المنظمات فقد أفادا أنها تتحسن بشكل تدريجى كل عقد من الزمان حسب ماتشير إليه المنهجية الصارمة والمقاييس الأفضل ، وفيما يتعلق بالتأثير الحقيقى لتدخلات تطوير المنظمات أوضحنا : "أن هناك قليلاً من الشك بأنه عندما يطبق تطوير

المنظمات بشكل صحيح يكون لديه تأثير إيجابي كبير من حيث قياس الأداء^(٥٥) . وقد قام ساشكن وبيرك باستخلاص هذه النتائج :

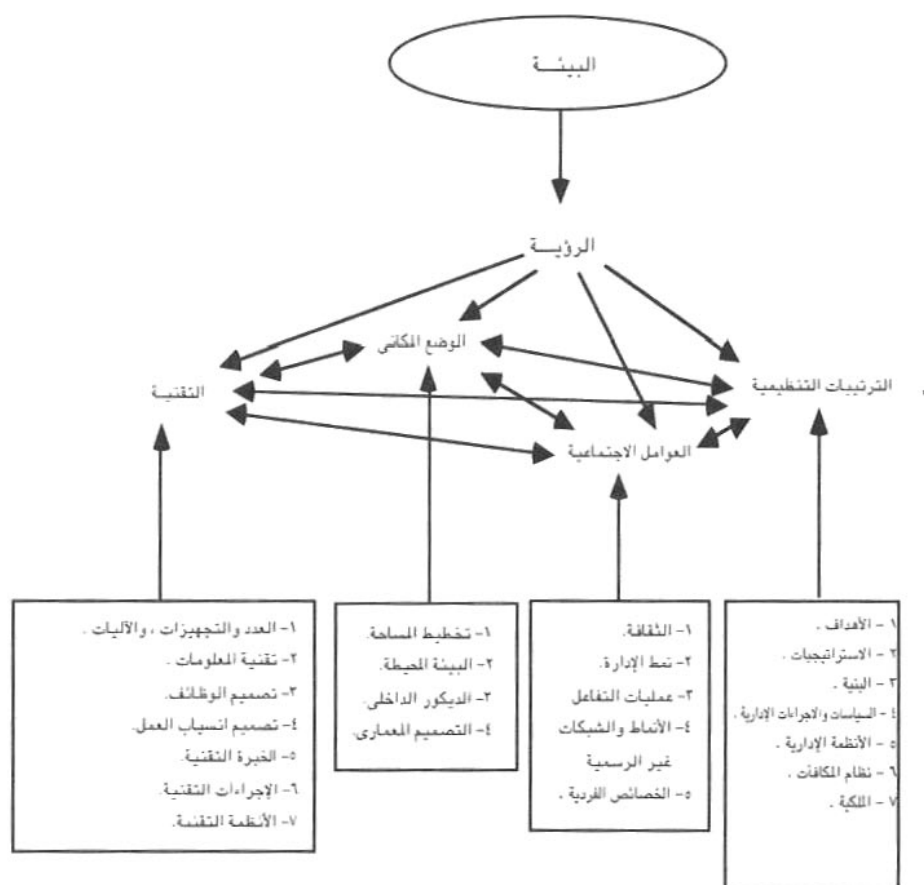
في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأ البحث في تطوير المنظمات يسلط الضوء على التأثير والفاعلية لتطوير المنظمات ، كذلك أصبحنا في وضع أفضل بكثير من قبل لتعرف على المشاكل المهمة للبحث في تطوير المنظمات . الحلول أمر آخر ، وعلى الرغم من أن قليلين على استعداد أن يجادلوا اليوم في أن تطوير المنظمات ليس له تأثير حقيقي ، مازال هنالك شيء غير يسير من عدم اليقين عن كيفية قياس هذه التأثيرات بطريقة صحيحة . وربما كان الأمر صحيحاً أن فاعلية تطوير المنظمات في الحقيقة لاتتماشى مع البحث الجاد كما جادل بعضهم^(٥٦) .

تتعلق الجملة الأخيرة بالسؤال عن استخدام العلم العادي مقابل البحث العملي لتقييم برامج تطوير المنظمات . وعموماً تعطى مراجعة ساشكن وبيرك انعكاساً إيجابياً عن وضع البحث في تطوير المنظمات .

راجع بوراس وسيلفرس (Porras and Silvers) البحوث المنشورة عن تطوير المنظمات من عام (١٩٨٥ حتى ١٩٨٩ م) وسجلا التقدم الحاصل في طرق البحث ونتائج البحث^(٥٧) . التطورات الإيجابية هي نظريات أفضل وتحسين في تصميم الدراسات وتحسين القياس وطرق إحصائية أفضل واستخدام أفضل لأسلوب التحليل التغيري المقارن ، كما لاحظنا تحولاً من البحث في العوامل الاجتماعية ، مثل : العلاقات مابين الأفراد والإدارة والقيم والأعراف وهكذا إلى بحث عن الترتيبات التنظيمية ، مثل : البناء التنظيمي والإستراتيجيات والأنظمة الإدارية وهكذا . ويمثل هذا التحول توجهاً نحو فحص مواضيع على المستوى التنظيمي ، أي نظرة إلى كيف تتغير الأنظمة نتيجة لجهود تطوير المنظمات . تعكس هذه المراجعة أخباراً سارة عن بحث تطوير المنظمات .

وفي مراجعة شاملة يدرس بوراس وروبرتسون (Porras and Robertson) تأثير تدخلات تطوير منظمات مختلفة والتدخلات المختلفة للموارد البشرية على الأفراد وعلى الأداء التنظيمي^(٥٨) . إضافة إلى ذلك يختبر الكاتبان نظرية التغيير المخطط ويستحق هذا العمل نظرة أعمق .

شكل (١/١٧)
العوامل التي تكوّن وضع العمل في المنظمة



المصدر :

Jerry I. Porras and Peter J. Robertson. "Organizational Development: Theory, Practice and Research," p.729. Modified and reproduced by special permission of the Publisher, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 94303, from Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed. Vol.3, by M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds). Copyright 1992 by Consulting Psychologists Press Inc, All rights reserved. Further reproduction is prohibited without the Publisher's written consent.

في نقاش سابق عن تحليل التدفق ذكرنا أن بوراس وزملاءه ركزوا على **وضعية العمل** كمصدر رئيسي للسلوك الفردي . إضافة إلى ذلك يبدأ التغيير في الظهور عندما يبدأ الأفراد في التصرف بشكل مختلف ، وهذا هو الأساس للنظرية . يوضح شكل (١/١٧) الفئات الأربع من المتغيرات المتضمنة في وضعية العمل : الترتيبات التنظيمية والعوامل الاجتماعية والوضع المكاني والتقنية .

يكتب بوراس و روبرتسون: "عملية التدخل في الأنظمة التنظيمية وإيجاد تغييرات في المكونات التنظيمية سيؤدي بدوره إلى تغيير في سلوكيات عمل أعضاء التنظيم" .^(٤٩) ووفقاً لهؤلاء الكتاب تؤثر تدخلات تطوير المنظمات على المتغيرات التي تشكل مكان العمل ، ويؤدي هذا بدوره إلى تغييرات في سلوك الفرد مما يؤدي إلى الأداء التنظيمي وتطوير الفرد وهي المخرجات المرغوبة لبرنامج تطوير المنظمات . ويوضح الشكل (٢/١٧) نموذج بوراس وروبرتسون الكلي لتطوير المنظمات .

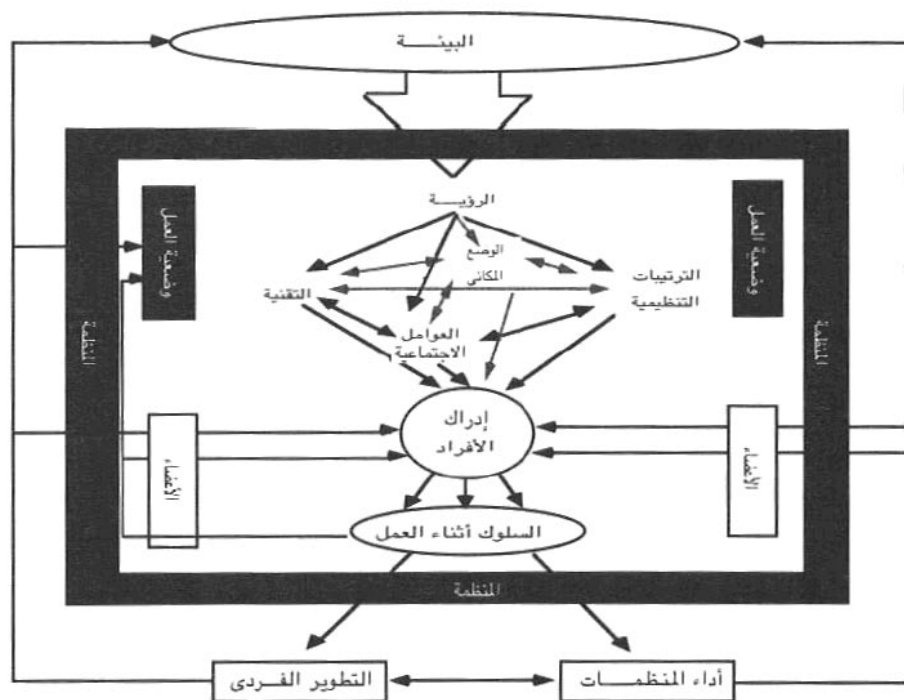
في هذا النموذج تضع البيئة قيوداً وتهيئ فرصاً أمام المنظمة والتي تكون بمثابة مدخلات للقادة لتشكيل رؤية ، و الرؤية هي القوة التي توجه المنظمة على المدى الطويل والقصير . الرؤية التنظيمية هي مفهوم مركب يتشكل من أربعة أجزاء منفصلة لكنها معتمدة على بعضها البعض : (أ) القيم الأساسية والاعتقادات للمنظمة ، (ب) وغاية المنظمة الباقية ، (ج) ومهمة عالية ضاغطة ، (د) ووصف حي يعيد المهمة إلى الحياة" .^(٦٠)

يهيئ مكان العمل **معلومات وإشارات** للأعضاء فيما يتعلق بماذا عليه أن يفكر وكيف يتصرف . كما يهيئ أعضاء المنظمة الآخرون أيضاً معلومات وإشارات مثل تلك . والنتيجة هي إدراك الفرد (الاعتقادات والاتجاهات) عن كيفية التصرف والتي تحدد السلوك في أثناء العمل ، ونحن نعتقد أن هذا النموذج نموذج واعد لتطوير المنظمات .

بعد ذلك قام بوراس وروبرتسون بربط عدد من تدخلات تطوير المنظمات بالمتغيرات التنظيمية ووضعها في شكل خارطة . على سبيل المثال بناء الفريق سوف يؤثر على العوامل الاجتماعية وتؤثر هياكل التعلم المتوازية وحلقات الجودة في الترتيبات التنظيمية . بعد ذلك تم فحص الدراسات البحثية لعدد من التدخلات لرؤية إذا ماكانت : (١) غيرت وضعية العمل والتي (٢) غيرت في إدراك الفرد والتي ، (٣) غيرت السلوكيات

في أثناء العمل والتي ، (٤) أدت إلى محصلة نهائية في الأداء التنظيمي والتطوير الفردي . أستخدمت (٣٦) دراسة بحثية لاختبار النموذج ، وكانت النتائج معقدة ومختلطة ولكنها مؤيدة باعتدال خاصة بالنسبة لمشروع بهذا الطموح . التدخلات المتعلقة بالترتيبات والعوامل الاجتماعية مثلاً ، اتضح أن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي كما هو متوقع .

شكل (٢/١٧)
الإطار التنظيمي القائم على التغيير



المصدر :

Jerry I. Porras and Peter J. Robertson. "Organizational Development: Theory, Practice and Research, p.738. Modified and reproduced by special permission of the Publisher, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 94303, from Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed. Vol.3, by M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds). Copyright 1992 by Consulting Psychologists Press Inc. All rights reserved. Further reproduction is prohibited without the Publisher's written consent.

لقد قدمنا هذا النموذج والنقاش لتوضيح أن عملية بناء النظرية والبحث يمكن أن يستخدموا سوياً لتطوير فهم عملية تطوير المنظمات . هذا المثال وغيره الذي تم الاستشهاد به هنا يوضحان أن تطويرات مهمة تتم في بحوث تطوير المنظمات .

هل تطوير المنظمات ناجح ؟ مراجعة المراجعات :

نختم هذا الفصل بالنظر إلى نتائج العديد من الدراسات البحثية كما هي ملخصة في المراجعات الأدبية ، تعطى مثل هذه المراجعات استعراضاً عاماً لحالة الحقل . إضافة إلى ذلك سوف نفحص عدداً من الدراسات التي استخدمت التحليل التجمعي المقارن والذي هو أسلوب أحصائي يقيس تأثير تدخلات تطوير المنظمات على المتغيرات التابعة ، مثل الأداء والرضا .

وتشهد عدد من مراجعات الأدبيات الممتازة على فاعلية تطوير المنظمات لإحداث التغييرات المقصودة والمطلوبة . وتغطي مسوحات بحوث تطوير المنظمات وممارساته هذه مدى واسعاً من البرامج عملت على مدار عدد من العقود ، ومثل هذه المسوحات مفيدة لإعطاء منظور عن الحقل . ويمكن استنتاج العديد من الخلاصات من هذه التقارير ، أولاً : أكثرية برامج تطوير المنظمات تأتي بنتائج إيجابية : وثانياً : بعض تدخلات تطوير المنظمات أكثر فاعلية من بعضها الآخر ، وثالثاً : يزداد فهم المتغيرات المتأثرة من برامج تطوير المنظمات ، ورابعاً : خارطة آلية السببية الحقيقية لبرامج تطوير المنظمات لم ترسم وتوضح بعد . دعونا نفحص بشكل مركز بعضاً من هذه المراجعات .

غربل بوراس ويبرج^(١١) (Porras and Berg) (١٦٠) دراسة وخفضوها إلى (٣٥) دراسة تعرض تدخلات تطوير المنظمات التي تم تقييمها بواسطة معايير بحثية صارمة . وجد الكاتبان أن هناك (٣٠٨) متغير مختلف تم قياسها في (٣٥) دراسة ، وتم تصنيف هذه المتغيرات إلى متغيرات «محصلة أو مخرجات» ومتغيرات «عملية» . متغيرات المخرجات هي مثل قياسات الأداء للربحية والإنتاجية والتسرب وقياسات الأداء الفردي مثل : الرضا الوظيفي وفهم الوظيفة ، ومتغيرات العملية هي مثل : التركيز على الهدف واتخاذ القرار والتأثير ومتغيرات التفاعل الإنساني مثل الانفتاح .

من حيث النتائج وجد بوراس وبيرج الآتي : متغيرات المخرجات قيست في (٢٢) دراسة وفي (٥١٪) من مجموع الحالات ظهرت تغيرات إيجابية حقيقية . وكان التحليل قد تم على مستوى الفرد والقائد والمجموعة والمنظمة ، في حين وجد التغيير في كل المستويات . المهم لنا هو تعليق المؤلفين : "على مستوى المنظمة تحسن الأداء الاقتصادي بنسبة أكثر من (٥٠٪) في المرات التي قيس فيها (في سبعة من أصل تسعة من المشاريع) . (٦٢)

أما فيما يخص متغيرات العملية فقد أظهرت (٤٦٪) منها تغيرات إيجابية . كما وجد أيضاً أن التدخلات المختلفة أتت بنتائج مختلفة: كان للشبكة الإدارية أكبر التأثير على متغيرات المخرجات يتبع ذلك التدريب المعمل على المهام والتغذية العكسية المسحية . استخدام نهج التدخلات المتعددة تزامن مع تغير إيجابي أكبر . إضافة إلى ذلك المدة القصيرة نسبياً (أربعة إلى ستة شهور) أو المدة الطويلة نسبياً (٢٥ شهراً أو أكثر) يبدو أنها متزامنة مع أعظم قدر من التغيير .

حلل مارجوليز ورايت وشول (Margulies, Wright and Scholl) (٦٣) دراسة ووجدوا نتائج إيجابية في أكثر من (٧٠٪) منها . وفحص دون وسويرشك (Dunn, Swierczek) (٦٤) (٦٧) حالة ووجدوا مكتسبات إيجابية في مايكاد يصل (٧٠٪) من المرات . كما قيم جون نيكولاس (John Nicholas) تأثير عدد من تدخلات تطوير المنظمات على المعايير الصلبة ، مثل التكلفة والربح وكمية وجودة المنتج في (٦٥) دراسة ، (٦٥) حيث وجدت مخرجات إيجابية في حوالي نصف هذه الحالات .

راجع كاتزل وجيزو (Katzell and Guzzo) (٢٠٧) تجربة ميدانية مستخدمين (١١) نهجاً نفسانياً لتحسين إنتاجية الموظفين ، ووجدوا مكتسبات سجلت في (٨٧٪) من الدراسات . الإطار الزمني كان (١٩٧١م - ١٩٨١م) والتدخلات شملت أنشطة ، مثل : إعادة تصميم الأنظمة التقنو- اجتماعية ، وتحديد الأهداف ، التدريب والتعليمات ، التقييم والتغذية العكسية ، وما شابه . (٦٦)

كتب جولومبيسكي وبروهل وسنك (Golembiewski, Proehl and Sink) عن مراجعة شاملة لأدبيات تطوير المنظمات (٦٧) ، حيث وجدوا (٥٧٤) حالة لتطبيقات تطوير

المنظمات ظهرت من عام ١٩٤٥م إلى منتصف ١٩٨٠م ، حيث كانت (٤٧٪) من هذه الحالات تخص تطبيقات القطاع العام و (٥٣٪) تخص برامج القطاع الخاص . وعُمل "تقدير عام للكفاءة" عن طريق فحص كل حالة ووضعها في واحدة من أربعة من التصنيفات التقويمية التي كان للتدخل فيها (١) آثار إيجابية عالية ومقصودة ، (٢) توازن أكيد بين الآثار الإيجابية والمقصودة ، (٣) لا أثر يذكر ، (٤) تأثير سلبي .

كانت النتائج جيدة: أكثر من (٨٠٪) من الحالات أوضحت إما إيجابية عالية أو توازن أكيد لمخرجات إيجابية . في الجانب الآخر أوضحت (٨٪) فقط من التطبيقات تأثيرات سلبية . كما أوضح التحليل الإضافي أن التحسينات وجدت على مستوى الفرد والقائد والمجموعة وكل مستويات المنظمة .

أخيراً هناك مراجعة كبيرة قام بها باري ماسي (Barry Macy) (أستشهد به في ساشكين وبيرك) لـ (٨٠٠) عمل تحسيني "توضح على العموم خلاصات إيجابية فيما يختص بكل من الأداء ورضا العامل" .^(٦٨) أخذ هذه المراجعات الأدبية مع بعضها ، فإنها تدعم بقوة النتيجة أن برامج تطوير المنظمات تنتج تغيرات إيجابية على مستوى المنظمة وعلى مستويات الأفراد .

التحليل التجميعي المقارن :

هو واحد من الإبداعات المثيرة في الحقل البحثي ، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية طورت بواسطة جلاس ومكجاو وسميث وكذلك هنتر ، وشميدت وجاكسون (Glass, McGaw, and Smith Hunter, Schmidt and Jackson) لتقييم آثار المعالجة في عدد من الدراسات^(٦٩) . يستخدم التحليل التجميعي المقارن البيانات الكمية المجموعة من عدد من الدراسات الفردية مراكماً البيانات عبر كثير من الدراسات ، ثم بعد ذلك يتم تقدير التأثير الحقيقي للمعالجات على المتغيرات التابعة . يسمح هذا الأسلوب في جوهره للفاحصين لتقييم تأثير تدخل باستخدام نتائج عدد من الدراسات وليس دراسة واحدة . ويعتبر هذا التحليل وسيلة قوية لتقييم تأثير فاعلية تدخلات تطوير المنظمات .

قام جيزو وجيت وكاتزل (Guzzo, Jette and Katzell) بتحليل تجميعي مقارنة لعدد (٢٠٧) من الدراسات متضمنة في مراجعة الأدبيات التي قام بها كاتزل وجيزو والتي تمت الإشارة إليها سابقاً^(٧٠). كشف التحليل التجميعي المقارن أن التدخلات (إعادة تصميم أنظمة تقنو - اجتماعية وتحديد الأهداف والتدريب وهكذا) في المتوسط ترفع إنتاجية العامل بنصف انحراف معياري، وهذا مكسب معتبر حقاً. ختم هؤلاء الكتاب مقالهم كالتالي: "أساليب علم السلوك لزيادة إنتاجية العامل في عمومها فعالة. وينبغي أن تكون هذه أخباراً سارة لعلماء علم النفس الصناعي والتنظيمي".^(٧١)

درس نيومان وأدواردز وراجو (Neuman, Edwards and Raju) (١٢٦) دراسة تطبيقية استخدمت تدخلات تطوير منظمات مختلفة لمعرفة تأثيرها على الرضا والاتجاهات، مثل: الاتجاهات نحو الوظيفة والآخرين والمنظمة^(٧٢). كانت النتائج معقدة ولكنها أوضحت أن لتدخلات تطوير المنظمات تأثيراً إيجابياً ومهماً على الاتجاهات. بالتحديد، برامج تطوير المنظمات التي تستخدم تدخلات متعددة تسبب تأثيراً إيجابياً أكثر من البرامج التي تستخدم تدخلاً واحداً فقط. تدخلات العملية الإنسانية، مثل: بناء الفريق والتدريب المعمل يبدو أنها أكثر فعالية في إخراج تغيرات اتجاهات إيجابية، ولتدخلات الهيكلية التقنية تأثير أقل على الاتجاهات.

أما التحليل التجميعي المقارن الذي عمل بواسطة روبرتسون وروبرتس وبوراس (Robertson, Roberts, and Porras) بناء على (٥٢) دراسة بحثية، فقد أكد فعالية تدخلات تطوير المنظمات لإحداث التغيير الإيجابي^(٧٣). فحصت هذه الدراسة تأثيرات تدخلات تطوير المنظمات كما فحصت النموذج الموضح في شكل (٢/١٧). وتم تصنيف التدخلات إلى خمسة أنواع متعلقة بـ: الترتيبات التنظيمية، والعوامل الاجتماعية، والتقنية، والوضع المكاني، والمتعدد الأوجه (المتعدد التدخلات). وتم تقسيم المقاييس التابعة إلى سبعة أنواع - الترتيبات التنظيمية، والعوامل الاجتماعية، والتقنية، والوضع المكاني، والسلوك الفردي، والأداء التنظيمي، والتطوير الفردي.

كانت النتائج معقدة ولكنها مؤيدة، على سبيل المثال كانت تأثيرات كل التدخلات على كل المقاييس التابعة ذات معنوية وإيجابية. وبالمثل كانت تأثيرات تدخلات العوامل

الاجتماعية والتدخلات المتعددة الأوجه وتدخلات الترتيبات التنظيمية على كل المقاييس التابعة إيجابية وذات معنوية . وكان لتدخلات الوضع المكانى تأثير سلبي معنوى وتدخلات التقنية كان لها تأثير مختلط . وتم التوصل إلى اكتشاف مثير هو أن التدخلات أحدثت تغيرات ذات معنى فى سلوك الفرد وفى مقاييس تطوير الفرد أكثر مما أحدثت فى مقاييس الأداء التنظيمى . وتعزز هذه الدراسة فائدة نموذج بوراس وروبرتسون ، كما توضح أن تدخلات تطوير المنظمات تحدث تغيرات إيجابية حقيقية .

درس بول سبكتر (Paul Spector) تأثيرات التدخلات التى تزيد من الاستقلالية والمشاركة على الأداء والاتجاهات .^(٧٤) زيادة الاستقلالية والمشاركة يفترض أن تؤدي إلى زيادة فى الشعور بالتحكم من قبل الموظفين . باستخدام (١٠١) عينة من (٨٨) دراسة وجد سبكتر التالى : لكل الدراسات مجتمعة وجد أن المستويات العليا للشعور بالتحكم تزامنت مع مستوى عالٍ من الرضاء الوظيفى (على المستوى العام والجزئى) والالتزام والانخراط والأداء والدافعية ، ومع مستويات متدنية من الأعراض المادية والضغط العاطفى وضغوط الدور ، والغياب والنية نحو التسرب والتسرب .^(٧٥) وتلك أخبار طيبة لتطوير المنظمات لأن معظم تدخلات تطوير المنظمات مصممة لزيادة المشاركة والاستقلالية .

تدخلات الأنظمة التقنو - اجتماعية هى جزء مهم جداً من حقل تطوير المنظمات . وتهدف هذه الجهود إلى تحقيق المستوى الأمثل من الجوانب التقنية والاجتماعية فى المنظمات لكى تزيد كل من الإنتاجية وجودة الحياة ، وقد عملت مراجعة متقنة للدراسات البحثية للأنظمة التقنو - اجتماعية . بواسطة باسمر وفرانسييس وهالمان وشانى (Pasmore, Francis, Haldeman and Shani) أوضحت أن تدخلات الأنظمة التقنو - اجتماعية زادت الإنتاجية فى (٧٨٪) من الحالات وهى نتيجة إيجابية جداً^(٧٦) . كما أجرى رفيق بيكون (Rafik Beekun) تحليلاً تجميعياً مقارناً لـ (١٧) دراسة تقنو اجتماعية لتقدير تأثيراتها على الإنتاجية والسلوك التهربى ، مثل : الغياب والتسرب (والتأخير) .^(٧٧) أوضحت النتائج أن تدخلات التقنو - اجتماعية حقيقة زادت من الإنتاجية وقللت من السلوك التهربى كما كان متوقعاً ، كما وجد أن عدداً من المتغيرات الوسيطة (مثل : التغيرات التقنية والتغيير فى أنظمة الأجور وعدد الأفراد المنخرطين

في البرنامج) تؤثر في فاعلية البرنامج . بشكل عام البرامج التي توظف مجموعات العمل المستقلة (في مقابل مجموعات العمل عديمة الحرية) أظهرت مكتسبات عالية في الإنتاجية ، والبرامج التي تضمنت زيادة في الأجر أوضحت مكتسبات عالية في الإنتاجية ، وبرامج التقنو-اجتماعية في دول خلاف الولايات المتحدة الأمريكية أظهرت مكتسبات عالية في الإنتاجية أكثر من البرامج التي في الولايات المتحدة الأمريكية . التقليل من السلوكيات التهربية ، مثل : الغياب والتسرب كان أكثر في البرامج التي استخدمت مجموعات عمل عديمة الاستقلالية والتي لم تغير نظام الأجور . هذه نتائج معقدة ولكنها قيمة لأنها :

١ - توضح أن برامج التقنو - اجتماعية تنتج التأثيرات المطلوبة .

٢ - تحدد طرقاً لتحسين تدخلات التقنو اجتماعية المستقبلية .

أجرى بلوك وطبس (Bullock and Tubbs) تحليلاً تجميعياً مقارناً لحالات دراسية في المشاركة في المكتسبات ، حيث فحصا محتويات برامج مشاركة في المكتسبات ناجحة .^(٧٨) المشاركة في المكتسبات هي برنامج للتعويضات المادية ، حيث يأتي الموظفون بأفكار لزيادة الإنتاجية ، وطرق لتخفيض التكاليف ، ثم بعد ذلك يشتركون في الفوائد المالية المتحصلة . ويعتبر الكثيرون المشاركة في المكتسبات تدخلاً من تدخلات تطوير المنظمات مع مقدرتها الكامنة لزيادة الأداء التنظيمي والرضا الفردي مباشرة - مع ملاحظة أن كلاً من الأرباح والأجور سوف ترتفع . الحالات الدراسية هي دراسات متعمقة لتحليل تأثيرات التدخل في منظمة ، ومن وجهة نظر البحث ، فهي تنتقد باستمرار لأنها محصورة بعينة مفردة واحدة فقط .

جمع بلوك وطبس بيانات من (٣٣) حالة دراسية عن برامج المشاركة في المكتسبات تغطي (٥٠) عاماً ، ورمزوا البيانات ليصبح التعامل معها في التحليل التجميعي المقارن سهلاً ، ثم بعد ذلك اختبروا فرضيات مستقاة من نموذج يتنبأ بنجاح المشاركة في المكتسبات . وقد تم تصميم التحليل التجميعي لاكتشاف العوامل في برامج المشاركة في المكتسبات التي تساهم في النجاح وليس لاكتشاف تأثيرات المشاركة في المكتسبات من حيث هي . وقد وجد الباحثان الميزات التالية متلازمة مع برامج المشاركة في

المكتسبات الناجحة : مشاركة الموظفين في تصميم البرنامج ، واستخدام ممارسين من خارج المنظمة ، وجود هياكل تنظيمية لتسهيل المشاركة وتوليد الأفكار ، تفضيل الموظفين للخطوة ، ونمط الإدارة التشاركية . هذه الدراسة مهمة لعدة أسباب: أنها تزود بمعلومات عن كيفية زيادة النجاح في برامج المشاركة في المكتسبات ، أنها توضح استخداماً جديداً لأساليب التحليل التجميعي ، كما أنها توضح أن دراسة الحالات يمكن أن تستخدم لإخراج نتائج بحثية قوية .

والخلاصة هي أن النتائج من هذه التحليلات التجميعية المتعددة تقول بقوة أن تدخلات تطوير المنظمات أساليب قوية لتحسين الأداء التنظيمي . وقد وجدَ لعدد من أدوات التدخلات تأثيراً في عدد من الأوضاع والاتجاهات . وكما أثبت التحليل التجميعي المقارن أنه أداة بحثية مفيدة لفهم تأثيرات تدخلات تطوير المنظمات .

ملاحظات ختامية :

يؤكد هذا الاستعراض للمشاكل وللتطورات الإيجابية ولنتائج البحوث في تطوير المنظمات المساهمة القيّمة التي يقدمها تطوير المنظمات للمنظمات والناس في هذه المنظمات . كان لممارسي تطوير المنظمات دائماً "ثقة" في قوة تطوير المنظمات و"الثقة مع البيانات" أكثر طمأنة .

الفصل الثامن عشر

المستقبل وتطوير المنظمات

لا أحد يعلم المستقبل ، ولكن نظرنا لتاريخ تطوير المنظمات والممارسة الحالية تساعد على تطوير صورة عن ماذا سيكون عليه المستقبل ؟ وما سيكون عليه المستقبل هو مثير ومجز وملى بالتحديات .

البيئة المتغيرة :

البيئة التي تعمل فيها المنظمات متزايدة فى الاضطراب ؛ فى وقت يزداد فيه التنافس الاقتصادى على المستوى العالمى والقطرى والمحلى . ولكن وبالاتفاق ! نجد أن تلك المنافسة هى جزء من تحول سريع وخليط من التنافسية والاعتمادية المتبادلة . التحالف والاتحاد والاندماج والتملك أشياء مألوفة ، وتقنيات الإنتاج والاتصالات تتغير بمعدل أسى . أكثر من ذلك تغير مواقع الناس من خلال التخفيض وإعادة الهيكلة منتشرة متفشية . فى نفس الوقت هناك غزارة فى الأعمال الجديدة ، وإستراتيجيات الأمس من غير المحتمل أن تتجح فى مجال عمل الغد .

يبدو واضحاً فى أجزاء كبيرة أن النموذج التنظيمى القديم أصبح عديم الفاعلية ، فلم يعد يعمل بشكل جيد فى هذه البيئة الناشئة . المنظمات القائمة من - أعلى - إلى - أسفل والموجهة أوتوقراطياً وذات الهرم التنظيمى الجامد والمثيرة للخوف أفسحت الطريق لشىء جديد . الصيغ الجديدة تنادى بأن المنظمات المبدعة والناجحة هى التى تستمد قوتها وحيويتها من المحركين الجماعيين الملتزمين القادرين على التكيف فى كل المستويات وفى كل التخصصات وليس من الاعتماد على معلومات الهرم التنظيمى .^(١) وبدرجة متزايدة تتسطح المنظمات ويقل اعتمادها على الأطقم المركزة الصغيرة ويزيد فيها التفويض الحقيقى للسلطة للمجموعات الصغيرة والوحدات . المنظمات ذات الأداء العالى المركزة على العميل وعلى التحسين المستمر للجودة وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية ، والتنوع والفرق ذات الأداء العالى ستصبح هى القاعدة .^(٢)

سيصبح تطوير المنظمات محركاً أساسياً فى مساعدة المنظمات للتحويل نحو دعم هذه الصيغ الجديدة ، وللمساعدة فى اكتشاف صيغ فعالة فى المستقبل . مستقبل تطوير المنظمات مشرق ، ولكن فقط إذا استمر الحقل فى التطور . وهنا بعض الآراء عن ذلك التطور وبعض الاحتمالات التى يجب أن تواجه .

نقاط القوة الأساسية لتطوير المنظمات :

القوة المركزية لتطوير المنظمات هي أن العمليات التي كتبنا عنها في هذا الكتاب هي أساساً عمليات سليمة . تشمل هذه العمليات : الاهتمام بشعور وإدراك الناس ، إيجاد أوضاع سليمة نسبياً لإظهار هذه البيانات ؛ إشراك الناس في تشخيص نقاط القوة والضعف لمنظمتهم وعمل خطط تنفيذية للتحسين ؛ التركيز على الفريق والتشكيلات المتبادلة الاعتماد الأخرى وإعادة تصميم العمل ، بحيث يصبح ذا معنى وأكثر تحفيزاً ؛ تدريب الناس بوضوح نحو المشاركة ، وأسلوب فريق القيادة الجماعي المنفتح ، واستخدام أطراف ثالثة مؤهلة . هذه وغيرها من خصائص تطوير المنظمات أوجدت عملية متينة ودائمة لتحسين المنظمة .

النقطة الثانية الأساسية لقوة تطوير المنظمات ، تتعلق بالمحيط الحكومي السياسي . تطوير المنظمات متسق مع البنيات الحكومية الديمقراطية وعملياتها القائمة بشكل مؤسس في كثير من أنحاء العالم ، وتلك التي بدأت في الظهور في أماكن أخرى . في الحقيقة مداخل تطوير المنظمات ترفع وتساعد على دعم العمليات الديمقراطية .

النقطة الثالثة ، توسعت ممارسات تطوير المنظمات في العقود الثلاثة الأخيرة لمزج الانتباه إلى عمليات محورها الناس مع الانتباه إلى تصميم النظام التقني- بشري . مع مرور الوقت يتزايد مزيج ماسماه فريدلاندر وبراون (Fridlander and Brown) في السبعينيات من القرن العشرين الميلادي مناهج "العملية الإنسانية" و"البناء التقني" .^(٣) ولتوضيح ذلك هذا المزج يمكن أن يشاهد في زيادة استخدام التنظيمات المتوازية أو المتلازمة في مشاريع التغيير على نطاق واسع ، التي يتضمن الكثير منها تغيرات تقنية بشكل مكثف . وهي واضحة أيضاً في الاستخدام المكثف لإشراك الموظفين في برامج الأنظمة التقني - اجتماعية ، وفي استخدام الممارسين لتدريب وتطوير الفرق المدارة ذاتياً .

النقطة الرابعة ، هناك حاجة ماسة في كل مكان تقريباً للمساعدة في جعل الناس المناسبين يجلسون مع بعض ويتحدثون بشكل بناء عن الأمور التنظيمية المهمة ، ولتطوير عمليات لتحسين الأوضاع . من الواضح أن لحقل تطوير المنظمات دوراً حيوياً وكبيراً يؤديه في المستقبل المنظور .

لن يختفى تطوير المنظمات لأنه لا يستطيع أن يختفى . وإذا تم ذلك فسوف يُعاد اختراعه تحت مسمى جديد . إننا نعتقد أن تطوير المنظمات سيصبح أقوى وأكثر فاعلية فقط من خلال النظرية والبحث والممارسة المتبلورين .

مستقبل تطوير المنظمات :

حجم الدور الذى سيلعبه تطوير المنظمات وإلى أى درجة هو بناءً فى الدراما التى تتكشف سيعتمد على عدد من الظروف المتداخلة . وعلى الرغم من أن معظم الظروف التى نراها محبذة لتطوير المنظمات على وجه العموم ؛ إلا أن هناك توجهات مضادة و/أو مجهولات ، هذه الاحتمالات ذات صلة بالقيادة والقيم والمعرفة عن تطوير المنظمات والتدريب على تطوير المنظمات وطبيعة تطوير المنظمات المتداخلة مع الحقول الأخرى ، وانتشار الأسلوب ، والممارسات المتكاملة وإعادة اكتشاف التاريخ وتسجيل الحاضر .

القيادة والقيم :

لكى يزدهر تطوير المنظمات فمن الأهمية بمكان أن تضمن الإدارة العليا - التى تشمل المدير التنفيذى الأول مجلس الإدارة ، كبار التنفيذيين بما فى ذلك مديرى الموارد البشرية - ومستشارى تطوير المنظمات الأداء القوى للفرد والفريق والمنظمة وأن يصحب ذلك قيم محورها البشر . وكما يقول أوتول (O'Toole) قد لا تكون هناك علاقة بالضرورة ، ولكن تستطيع الإدارة أن تختار محاولة خلق منظمات لديها أهداف ربحية وأهداف إنسانية تطويرية .^(٤) يبدو أن هناك وضعاً انفصامياً فى الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث البعض فى الإدارة العليا مستجيب وملتزم بهذه الأهداف المزدوجة ، فى حين يهتم البعض الآخر من الإدارة العليا فقط بالربح و/أو سعر السهم . وكما يقول جورج ستراوس (George Strauss) لدى بعض الرؤساء عقلية "خفّض وأحرق" .^(٥) معظم مستشارى تطوير المنظمات كما رأينا فى الفصل الرابع ، لديهم توجه قوى نحو الفاعلية التنظيمية ممزوجة بالقيم الديمقراطية والإنسانية .

نظر ريتشارد هاكمان وجرج أولدهام (Richard Hachman and Greg Oldham) فى عام ١٩٨٠م إلى المنظمات المعاصرة ، وكأنا هم عبارة عن "رافعة فى الطريق" مع

الخيار بين السفر في واحد من اتجاهين . في الاتجاه الأول سيناسب وظائف الناس مع أفراد وفرق مسؤولين محاسبين لديهم حرية كبيرة ، وسيُنظر إلى المنظمات على "أنها أماكن ينمو فيها الناس ويتعلمون أشياء جديدة" . إضافة إلى ذلك ستؤخذ الأسئلة المتعلقة بحوافز ورضا الموظفين في الاعتبار بوضوح عندما تكتشف وتهندس تقنيات وممارسات عمل جديدة ... في الاتجاه الثاني الاعتبارات التقنية والهندسية تسيطر على اتخاذ القرار في كيفية تصميم الوظائف ... أداء العمل ، وإنتاجية المنظمة تراقب عن كثب وتضبط بواسطة المديرين " ... أكثر من ذلك "السلوك المطلوب في أثناء العمل سوف يستخرج ويصان بواسطة الاستخدام المكثف المعقد للمكافآت غير الجوهرية . ويضيف هاكمان وأولدهام بوضوح أنه في الاتجاه الثاني "معظم المنظمات سوف ترعى برامج لمساعدة الناس ليتكيفوا على الحياة في العمل بما في ذلك الإجراءات المعقدة لمساعدة الموظفين وعائلاتهم في التعامل مع مشاكل الكحول والمخدرات" . وعندما نشر كتاب المؤلفين هاكمان و أولدهام كانا يعتقدان أن العديد من المنظمات تتجه بقوة نحو الاتجاه الثاني الشيء الذي كان بادياً أنه مزعج لهم .^(٦) نتمنى أن تكون الكثير من المنظمات سائرة نحوالاتجاه الأول هذه الأيام ، ولكن النقطة هي أن هناك رافعة بالطريق والإدارة تختار في كثير من القرارات الكبيرة والصغيرة بشكل كبير غالباً بطريقة عشوائية أي اتجاه تأخذ .

سوف تتجذر عملية تطوير المنظمات وتزدهر بنسبة مباشرة لانتشار القيم المزدوجة التي يتكلم عنها أوتول ، أو بنسبة المدى الذي يقرر فيه الرؤساء السير في الاتجاه الأول كما وصفه هاكمان وأولدهام . هذه قرارات قيمة ولكن يجب أن تصحبها مهارات قيادية قوية . وبالمهارات القيادية القوية فنحن نشير لأفكار كوتر (Kotter) "تأسيس الاتجاه" واصطفاف الناس "والتحفيز والإلهام" .^(٧)

المعرفة عن تطوير المنظمات :

تستخدم مجموعات الإدارة العليا تطوير المنظمات بالدرجة التي تدرك وتفهم العملية . ومع أن مدى هذه المعرفة منتشر بدون شك فنحن نعتقد أن كثيراً منها تعوقه قلة الحس المجرب لماهية العملية . إن مقررات الجامعات وورش العمل التي تعد من قبل المستشارين ومنظماتهم والتدريب المعمل والكتب والمقالات - هذه وغيرها من الأساليب

تساهم فى توفير المعلومات للمديرين التنفيذيين . والتوصيفات والتوضيحات بواسطة الرؤوسين والمستشارين قد تلعب دوراً كبيراً .

شعورنا إن أخبار الروايات كثيراً ماتبخس حقل تطوير المنظمات حقه ، وعلى الرغم من أن ليس كل مقال أو رواية خبر عن نجاح إشراك الموظفين أو برنامج تحسين تعاونى قد تعطى معلومات مستفيضة لذلك الجهد ، فإن "قائمة رغباتنا" تشمل الكتابة أكثر عن المحتويات الرئيسية فى برامج التحسين وكيف بدأت . بالمحتويات الرئيسية نقصد جوانب ، مثل طرف ثالث يشترك مع مدير ، وأساليب جمع البيانات المستخدمة ، وتشكيل فرق متخصصة ، وهكذا . نحن نعتقد أن معظم جهود إشراك الموظفين الناجحة التى تعرض بواسطة الإعلام ، فيها أفراد تطوير المنظمات وعملياتهم والرؤساء ذوى التوجه نحو تطوير المنظمات أبطال مجهولون خلف الستار . ويمكن أن يكون هذا جزءاً من "هامشية" المستشارين .^(٨) عموماً نحن نرى أن هناك حاجة لنشر حالات دراسية مفصلة لجهود تطوير المنظمات - بما فى ذلك حالات النجاح والفشل - واستخدام عمليات تطوير المنظمات جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التحسين الأخرى .

تدريب تطوير المنظمات :

يبدو أن جودة تدريب تطوير المنظمات فى الولايات المتحدة الأمريكية عالية إذا نظرنا إلى مناهج برامج الجامعات وتنظيم التدريب المعلى الوطنى لخبراته التدريبية ، والتدريب الذى تقدمه منظمات الاستشارة والتدريب ، والاهتمام الذى تلقاه مواضيع تطوير المنظمات فى مؤتمرات شبكة تطوير المنظمات وفى أكاديمية الإدارة وفى الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير وفى المنظمات الأخرى المحلية والدولية .

تدريب المجموعة (T- group) يستحق اهتماماً خاصاً ، ويبدو أن تدريب المجموعات انسحب إلى حد ما لصالح الطرق التجريبية الأخرى التى قد تكون خليطاً منها . وكما أوضح فيل (Vaill) هذه الأساليب التجريبية الأخرى أكثر وأكثر :

... بدأ فى استخدامها لإثبات شىء للمتعلم بدلاً من استخدامها كطريقة ووضعية ، يستطيع المتعلم من خلالها أن يؤدى التجريب الذى وصفته فلسفة التعليم المعلى التقليدية الموصوفة بأنها مهمة ...

ما كان الشيء الأهم عن تدريب الحاسبية . فقد جله فى التطويرات اللاحقة ...
الاعتقاد الأساسى فى التعليم المعلى لم يعد ظاهراً فى مجتمع التعليم التجريبي^(٩) .

سنحتاج على أنه من بين جماعة التعليم التجريبي ، سوف تكون هناك حاجة لتوفير أكثر لتدريب المجموعة فى المستقبل - كمدخل تدريبي وليس كمدخل تنظيمي - وبشكل خاص لمن يطمحون أن يصبحوا ممارسي تطوير المنظمات والمديرين ، علينا أن لانتجاهل فائدة تدريب المجموعة لأى أو كل أعضاء المنظمة بما فى ذلك خط المشرفين الأول ..

لقد ضعف اعتماد ومراجعة مهارة تطوير المنظمات من حيث الكفاءة من قبل الزملاء . ولعدد من السنوات كان هناك اعتماد ضمنى لبعض المهنيين المختارين بعناية من خلال معاهد مرتبطة بالتدريب المعلى الوطنى ، ثم تحول هذا التوجه إلى اعتماد من خلال منظمة المستشارين الدوليين المعتمدين . ولكن لم تجد هذه المنظمة الأخيرة الدعم الكافى ؛ لذلك أغلقت أبوابها ، على الرغم من أن بعض المجموعات المهنية التطويرية بقيت حتى بعد إقفال أبواب المنظمة . يمكن حث العملاء بالطبع للنظر فى السؤال عن المؤهلات والكفاءة . بالتاكيد الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراة فى تخصص تطوير المنظمات أو إنهاء مسار فى تطوير المنظمات مع معهد التدريب المعلى الوطنى أمثلة للمؤهلات التى توحى بالتدريب المكثف .

طبيعة تطوير المنظمات المتداخلة مع الحقول الأخرى :

يعتمد مستقبل تطوير المنظمات إلى درجة كبيرة على العلاقة مع الحقول الأخرى . تاريخياً ، كما رأينا فى الفصل الثالث ، كان تطوير المنظمات حقلاً تداخلياً توليفياً ، لقد تم بناء الحقل من النظرية والبحث والممارسة فى علم النفس الاجتماعى وتعليم الكبار وتنمية المجتمعات ونظرية النظم العامة ومعالجة العائلة كمجموعة ، وعلم الأجناس والفلسفة والاستشارة والطب العصبى والإدارة العمومية ، والعمل الاجتماعى ، وإدارة الموارد البشرية ، وإدارة المؤتمرات الكبيرة ، والحقول الأخرى .

هل ينظر العلماء والممارسون بتمعن إلى المساهمات الأولى من هذه الحقول ليعرفوا ماذا بدأ يبرز أيضاً وقد يكون مفيداً ؟ هل هناك كتل أخرى من المعرفة يمكن تتبعها ؟

بالتأكيد هناك الكثير مما يمكن تعلمه من حقول ، مثل : الدبلوماسية الدولية وتسوية الخلافات (بما في ذلك خلافات الطلاق) والتحكيم والهندسة المعمارية . تاريخياً كان هناك تأثير متبادل بين هذه الحقول وحقل تطوير المنظمات ، ومما لا شك فيه أنه سيكون هناك الكثير في المستقبل .

انتشار الأسلوب :

أساليب ومداخل تطوير المنظمات منتشرة في المجتمع ، على الأقل في المجتمع الأمريكي والكندى وفي أماكن كثيرة من أوروبا وآسيا وأستراليا ونيوزيلندا وأمريكا اللاتينية وفي أماكن أخرى . وبمقاييس كبيرة يعتبر هذا تطوراً إيجابياً لأنه يوضح أن عمليات تطوير المنظمات ينظر إليها في أماكن كثيرة على أساس أن لها قيمة كبيرة . إضافة إلى ذلك يعتبر ذلك تقديراً وثناءً للمهنيين في الحقل ولمدربي تطوير المنظمات والباحثين والكتاب .

على كل هناك على الأقل مشكلتان قد تكونان قابعتين حول أطراف هذا الانتشار الواسع لهذا الأسلوب . إحدى هذه المشاكل هي أن الأسلوب قد يستخدم بدون فهم كاف لأساسيات الأسلوب النظرية والبحثية والتاريخية ، أما النتائج فقد تكون تطبيقات خاطئة ، وفي المقابل يكون هناك تهكم لضرورة له ومقاومة من قبل العملاء .

المشكلة الأخرى هي إمكانية الانتشار التدريجي لحقل تطوير المنظمات عبر التخصصات الأخرى ، وينجم عن ذلك فقد لبعض المحتويات والقيم والنظرية والتاريخ والممارسة . هذه ليست مشكلة دلالات ألفاظ ولكن مشكلة كامنة في فقدان التركيز - قيم تطوير المنظمات الأساسية ، ماذا تُعلم ، ماذا تتعلم وكيف تنقل الأساسيات والأمور الدقيقة غير الظاهرة في الحقل . وإذا أصبح تطوير المنظمات أى شيء أو كل شيء ، يصبح السؤال ماهو تطوير المنظمات إذن ؟

حتى الآن تعرض الناس في كل حقول المعرفة والمهن لتدريب تطوير المنظمات و/أو لتدخلات تطوير المنظمات . المحاسبون والمهندسون وأطباء الأعصاب والمدرسون والمرضات والصيادلة والمتخصصون في الحاسب الآلي وأفراد الجيش والمقاولون وملاحو الطائرات - والقائمة قد تطول وتطول - كلهم تعرضوا لأفكار و/أو تجريب

تطوير المنظمات . كل هذا بشكل عام شيء طيب . ولكن ألا يمكن أن يكون هناك خطر من أن بعض الناس يمارسون ويستخدمون تطوير المنظمات بدون علم ، على سبيل المثال ، أهمية التشخيص المناسب المتعاقد مع نظام العمل والاختيار المتأني للتدخلات الملائمة؟ هل هناك خطر من أن أساليب تطوير المنظمات تستخدم لاستغلال الناس لخدمة غايات سرية تخدم مصالح ذاتية؟ الإجابة لكلا السؤالين أنه "محتمل" . ربما تكمن الحلول في توفير الدعم لتدريب ذي جودة وبحث في تطوير المنظمات وفي الاختيار المتأني للمستشارين ، وقد يتضمن الحل الجزئي الآخر فهمًا واسعًا لعملية تطوير المنظمات بحيث يقدم المشاركون أنفسهم كضابط يوقف الجهود غير الجيدة الموجهة توجيهًا خاطئًا أو التي لم يفكر فيها مليًا . وكلما قل الغموض وزاد الانفتاح والفهم لتطوير المنظمات كان ذلك أحسن .

الممارسة المدمجة :

سيكون تحديًا حقًا لأي شخص ليطور مهارات في كل التدخلات التي وصفناها في هذا الكتاب ، إضافة إلى اكتساب مهارات في التخصصات الأخرى كذلك . غير أن هناك حاجة رئيسية ، في الولايات المتحدة على الأقل ، لمزج مهارات تطوير المنظمات مع التدخلات الهيكلية العريضة المتزايدة ، ولعمل بلورة إضافية وبحث عن مثل هذه الاندماجات . نحن نشير هنا إلى إدارة الجودة الكلية ونوعية حياة العمل وبرامج إعادة هندسة نظم العمل على وجه التحديد . إن التركيز على الفرق في إدارة الجودة الكلية ونوعية حياة العمل تجعل تطوير المنظمات شريكًا طبيعيًا في هذه الجهود ، وعدم التركيز على مناهج المشاركة في جهود إعادة هندسة النظم يجعل انخراط ممارسي تطوير المنظمات أقل احتمالاً ولكن ليس أقل ضرورة . لقد بدأت تظهر أفكار مهمة متعلقة بهذا الاندماج . على سبيل المثال كتب روبرت جولومبيسكي وبن شوصن ووارنر بيرك (Robert Golembiewski, Ben-Chu Sun and Warner Burke) عن تطوير المنظمات ونوعية حياة العمل .^(١٠) كما عمل دان كيامبا ومارشال شاشكين وكينيث كيسر وادوارد لولر وسوزان موهارمان وجيرالد ليدفورد وآخرون (Dan Ciampa, Marshall Sashkin, Kenneth Kiser, Edward Lawler, Susan Mohrman and Gerald Ledford, and others) مساهمات عن الدمج النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الكلية وتطوير المنظمات .^(١١) إن هذا العمل ينبغي أن يستمر .

من المرغوب فيه أن يكون ممارسو تطوير المنظمات على معرفة قدر الإمكان بالتدخلات الهيكلية وبهذه الاندماجات ، وفى نفس الوقت نعتقد أنه شيء أساسي للخبراء فى الأمور التقنية لهذه الحقول أن يكونوا على معرفة بتطوير المنظمات . الترتيب المثالى هو أن يشترك مهنيو تطوير المنظمات مع خبراء الأمور التقنية فى فرق الاستشارة . هذا يحدث حالياً ، ولكن إلى أى درجة نحن لاندري . واضح أن هذا يتطلب أن تعطى هذه الفرق اهتماماً معتبراً لبناء فرقهم نفسها والعمل الجماعى .

كامتداد لهذه الأفكار هناك حاجة إلى بلورة إضافية للمفاهيم عن التغيير الشامل فى الأنظمة . وكما يقول وارنر بيرك :

نحن على عتبة صيغة لإدارة الفعالة فى التغيير الشامل فى المنظمات ... لقد بدأنا نفهم بشكل أكثر وضوحاً ماهى الدوافع الأساسية لبدء وتنفيذ التغيير التنظيمى ، الروافع ، مثل : الثقافة والقيم وتصرفات القيادة المهمة (تزويد الرؤية ووضوح فى التوجه) ونظام المكافآت وبرامج الإدارة/ والتنفيذين .^(١٢)

باختصار حقل تطوير المنظمات قريب الوصول إلى تنقيح وتحسين مثل هذه الصيغ النموذجية ، غير أن الرحلة يجب أن تستمر .

إعادة اكتشاف وتسجيل التاريخ :

تاريخ تطوير المنظمات لا عوض عنه فى المحافظة على تطوير فاعلية تدخلات تطوير المنظمات ومناهجه . على سبيل المثال وكما ناقشنا سابقاً ، هناك عدد من الممارسين اليوم يعيد اكتشاف فائدة لإدخال النظام بأكمله إلى الغرفة فى بعض المواقف ويغرفون من هذا التاريخ . ترجع المعرفة والتبصر عن هذا إلى الخمسينيات من القرن العشرين الميلادى على الأقل .^(١٣) كمثال آخر يجد بعض الممارسين المعاصرين ، لعدد من الأسباب ، أن جهد التغيير الناجح فى جزء من منظمة قد يختنق من قوى فى أجزاء أخرى من النظام . معرفة هذا الأمر تعود على الأقل إلى السبعينيات من القرن العشرين الميلادى وربما قبل ذلك .^(١٤) يقول جيوتسنا سانزجيري وجوناثان جوتليب (Jyotsna Sanzgiri and Jonathan Gottlieb) : " سوف يكون هناك بعث للحاجة لفهم المزيد عن ماكان يهم مؤسسو حقل تطوير المنظمات :

الهيكل التشاركية ، اتخاذ القرارات بناءً على البحث المعمل ، مناهج الإدارة على المدى الطويل وعمليات التجديد التنظيمية والتغيير .^(١٥)

هناك أجزاء في تاريخ تطوير المنظمات في خطر من أن تفقد إلى الأبد ، على الرغم من أن بعضاً منها قد يعاد اكتشافه من وقت لآخر . ونحن واثقون أن هناك مئات التدخلات المستنبطة بواسطة مستشاري تطوير المنظمات والتي كانت ناجحة بجميع المقاييس في تطبيقات معينة ، وقد تكون استخدمت مرتين أو ثلاث مرات عندما تظهر نفس الظروف ، ولكن لم تسجل وتنشر . إن التركيز على فهم عملية البحث المعمل التشاركي الأساسي والعريض ذو أهمية فائقة ، ولكن أساليب التدخل مهمة جداً لـ "صندوق العدة" لممارسي تطوير المنظمات . نحن ننادي أن تكون هناك منشورات من نوع ما يصدر من "دار التسوية" (المقاصة) مماثلة في المنهج لما استخدمته مؤسسة يفرستي أسوشيتيس فيما يختص بأساليب تدريب المجموعة . كتاب فورديس وويل (Fordyce and Weil) **الإدارة بالناس** Managing With People كان مساهمة أساسية في السنوات الأولى لتطوير المنظمات . والاستفاضة عن السياق الذي يمكن فيه أن تستخدم هذه الأساليب مثل : ما قدم فورديس وويل في وصفهم "للفوائد" والقيود و"أفكار للتشغيل" ستكون ذات قيمة كبيرة .^(١٦)*

ملاحظات ختامية :

هناك فرص كبيرة وإمكانية عالية لحركة تطوير المنظمات في المستقبل . المنظمات عبر العالم في حاجة إلى مساعدة متفردة تزود بواسطة الأفراد التدخليين المدربين الذين يستخدمون مناهج البحث المعمل المركزة على الناس . مستقبل تطوير المنظمات مضى طالما كانت الجودة العالية والعمل الجاد في الماضي مستمرين وعلى شريطة ألا تتحول الإدارة العليا إلى النمط الأوتوقراطي في أوقات الاضطرابات العالية والأزمات .

وهناك الكثير من التحدي وكثير من العمل الشاق يحتاج إلى إكمال ، ولكن هناك الكثير من المتعة والمكافآت الكثيرة في العمل مع الناس لجعل منظماتهم أكثر نجاحاً وأكثر رضاً .

ما هو موضوع تطوير المنظمات؟ تطوير المنظمات هو إبراز دور الناس الذين يساعدون بعضهم البعض بغية إطلاق العنان للروح الإنسانية والمقدرة الإنسانية في مكان العمل .

* خرج هذا الهامش في النسخة الأصلية من الكتاب برقم (١٨) صفحة (358) والصواب ما أثبتناه .

هوامش الفصول

هوامش المقدمة

- 1 - The Wall Street Journal, August 24, 1993, p. A1. According to a count by placement firm Challenger, Gray, and Christmas, 1993 furloughs and layoffs were averaging 50, 516 monthly in the U.S., more than 4,000 a month higher than the recession year of 1991.

هوامش الفصل الأول

- 1 - Wendell L. French, Human Resources Management, 3rd ed, (Boston: Houghton Mifflin, 1994), p. 5.
2. W.Warner Burke, Organization Development : A Process of Learning and Changing, 2nd ed, (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1994), p.9.
- 3 - Peter B. Vaill, "Seven Process Frontiers for Organization Development," in The Emerging Practice of Organization Development, Walter Sikes, Allan B. Drexler, and Jack Gant, eds. (La Jolla, CA : Copublished by NTL Institute and University Associates, 1989), p. 261.
- 4 - Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, Classics of Organization Theory, 2nd ed. (Chicago: The Dorsey Press, 1987), p. 234.

هوامش الفصل الثاني

1. See Richard Beckhard, *Organization Development : Strategies and Models* (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p. 9 ; Warren G. Bennis, *Organization Development : Its Nature, Origins, and Prospects* (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p. 2 ; Richard Schmuck and Matthew Miles, *Organization Development in Schools* (Palo Alto, CA : National Press Books, 1971), p. 2 ; and Warner Burke and Harvey A. Hornstein, *The Social Technology of Organization Development* (Fairfax, VA : Learning Resources Corp., 1972), p. xi.
2. See Michael Beer, *Organization Change and Development* (Santa Monica, CA : Goodyear Publishing, 1980), p. 10 ; Peter B. Vaill, "Seven Process Frontiers for Organization Development," in *The Emerging Practice of Organization Development*, Walter Sikes, Allan B. Drexler, and Jack Gant, eds. (La Jolla, CA : Copublished by NTL Institute and University Associates, 1989), p. 261 ; Jerry I. Porras and Peter J. Robertson, "Organizational Development : Theory, Practice, and Research," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd; ed., vol. 3 (Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1992), p. 272 ; Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*, 5th ed. (St. Paul, MN : 1993), p. 2 ; W. Warner Burke, *Organization Development : A Process of Learning and Changing*, 2nd ed. (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1994), p. 12.
3. Ralph H. Kilmann, *Beyond the Quick Fix : Managing Five Tracks to Organizational Success* (San Francisco : Jossey-Bass, 1984).
4. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday/Currency, 1990), p.3.
5. Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston : Pitman, 1985).
6. A. L. Kroeber and Clyde Kluckhohn, *Culture : A Critical Review of Concepts and Definitions* (New York : Vintage Books, 1952). They examined 164 definitions of culture and arrived at the following synthesis : "Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values ; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action." pp. 291, 357, authors' emphasis. Our definition is congruent with their synthesis. See also Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985), p. ix.
7. Edgar H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist*, 45 (February 1990), p. 111.

8. Tom Peters, Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nano-second Nineties (New York : Alfred A. Knopf, 1992).
9. Ibid., p. 13.
10. Porras and Robertson, "Organizational Development : Theory, Practice, and Research," p. 720.
11. Edgar H. Schein, Process Consultation, Vol. I : Its Role in Organization Development (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1988), pp. 5-11.

هوامش الفصل الثالث

1. The phrase group dynamics was coined by Kurt Lewin in 1939. See Warrent Bennis, address to the Academy of Management, San Diego, California, August 3, 1981.
2. This and the next paragraph are based on Kenneth D. Benne, Leland P. Bradford, Jack R. Gibb, and Ronald O. Lippitt, eds., *The Laboratory Method for Changing and Learning : Theory and Application* (Palo Alto, CA : Science and Behavior Books, 1975), pp. 1-6 ; and Alfred J. Marrow, *The Practical Theorist : The Life and Work of Kurt Lewin* (New York : Basic Books, 1969), pp. 210-214. For additional history, see Leland P. Bradford, "Biography of an Institution," *Journal of Applied Behavioral Science*, 3 (April-June 1967), pp. 127-143 ; and Alvin Zander, "The Study of Group Behavior During Four Decades," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15 (July-September 1979), pp. 272-28. We are indebted to Ronald Lippitt for his correspondence, which helped to clarify this and the following paragraph.
3. Jerrold I. Hirsch, *The History of the National Training Laboratories 1947-1986* (New York : Peter Lang publishing, 1987), pp. 17-18 ; and address by Ronald Lippitt, Academy of Management annual conference, Chicago, Illinois, August 1986. For more on Bradford, see David L. Bradford, "A Biography of Leland P. Bradford," *Journal of Applied Behavioral Science*, 26, no.1 (1990), viii.
4. See also Nancie Coan, "A History of NTL Institute in Bethel," *NTL Institute News & Views* (February 1991), pp. 11-15.
5. Peter B. Smith, ed., *Small Groups and Personal Change* (London : Methuen & Co. 1980), pp. 8-9.
6. Robert Chin and Kenneth D. Benne, "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems," in Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, and Robert Chin, eds., *The Planning of Change*, 2nd ed. (New York : Holt, Rinehardt and Winston, 1969), pp. 100-102.
7. Correspondence with Kenneth Benne. Raup was Benne's Ph.D. major professor at Columbia. Benne states that he was also influenced by Edward Lindeman. For more on Benne, see Paul Nash, "Biography of Kenneth D. Benne," *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (June 1992), p. 167.
8. Chin and Benne, op. cit., p. 102.
9. Correspondence with Ronald Lippitt.
10. Conversation with Lee Bradford, conference on current theory and practice in organization development, San Francisco, March 16, 1978.
11. See, for example, S. R. Slavson, *An Introduction to Group Therapy* (New York : The Commonwealth Fund, 1943) ; and S. R. Slavson, *Creative Group Education* (New York : Association press, 1937), especially Chapter 1.
12. Based largely on correspondence with Ronald Lippitt. According to Lippitt, as early as 1945 Bradford and Lippitt were conducting "three-level training" at Freedman's Hospital in Washington, D.C., in an effort "to induce interdependent changes in all parts of the same system." Lippitt also reports that Leland Bradford very early was acting on a basic concept of "multiple entry," that is, simultaneously training and working with several groups in the organization.

13. Correspondence with Robert Tannenbaum.
14. Tannenbaum correspondence ; memorandum of May 12, 1952, U.S. Naval Ordnance Test Station from E. R. Toporeck to "Office, Division and Branch Heads, Test Department," and "Minutes, Test Department Management Seminar, 5 March 1953."
15. Robert Tannenbaum, Verne Kallejian, and Irving R. Weschler, "Training Managers for Leadership," *Personnel*, 30 (January 1954), p.3.
16. Verne J. Kallejian, Irving R. Weschler, and Robert Tannenbaum, "Managers in Transition," *Harvard Business Review*, 33 (July-August 1955), pp. 55-64.
17. Tannenbaum correspondence.
18. Ibid.
19. Correspondence with Chris Argyris ; and Chris Argyris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1962).
20. Argyris correspondence.
21. Chris Argyris, *Intervention Theory and Method* (Reading, MA : Addison-Wesley, 1970).
22. Argy correspondence.
23. Donald D. Bowen, "Competence and Justice : A Conversation with Chris Argyris," p. 4.2 of a manuscript accepted for publication in the 1988 OD Annual.
24. Argyris correspondence.
25. Ibid. Argyris's Ph.D. in organizational behavior may have been the first ever awarded.
26. Argyris correspondence.
27. See Richard Beckhard, W. Warner Burke, and Fred I. Steele, "The Program for Specialists in Organization Training and Development," p. ii, mimeographed paper (NTL Institute for Applied Behavioral Science, December 1967) ; and John Paul Jones, "What's Wrong with Work?" in *What's Wrong with Work?* (New York : National Association of Manufacturers, 1967), p. 8. According to correspondence with Rensis Likert, the link between McGregor and John Paul Jones occurred in the summer of 1957. Discussion took place between the two when Jones attended one of the annual two-week seminars at Aspen, Colorado, organized by Hollis Peter of the Foundation for Research on Human Behavior and conducted by Douglas McGregor, Mason Haire, and Rensis Likert.
28. Gilbert Burck, "Union Carbide's Patient Schemers," *Fortune*, 72 (December 1965), pp. 147-149. For McGregor's account, see "Team Building at Union Carbide," in Douglas McGregor, *The Professional Manager* (New York : McGraw-Hill, 1967), pp. 106-110.
29. See the Editor's Preface to Douglas McGregor, *The Professional Manager* (New York : McGraw-Hill, 1967), p. viii.

30. Conversation with George Strauss, Western Division of the Academy of Management conference, San Diego, California, March, 1985. For a brief overview of Rogers's life and career, see "Carl Rogers (1902-1987)," *American Psychologist*, 43 (February 1988), pp. 127-128. Carl Rogers was also on the staff of several NTL president's labs in the early days. Seminar with Carl Rogers, Western Division of the Academy of Management conference, San Diego, California, March, 1985.
31. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960). For more on McGregor, see Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1987), pp. 106-122.
32. This paragraph is based on interviews with Herbert Shepard, August 3, 1981. For a brief discussion of the career of Clarence Hichs, see Wendell French, *The Personnel Management Process*, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1987), Chap. 2.
33. Much of the historical account in this paragraph and the following three paragraphs is based on correspondence and interviews with Herbert Shepard, with some information added from correspondence with Robert Blake.
34. Correspondence with Robert Blake and Herbert Shepard. For further reference to Murray Horowitz and Paul Buchanan, as well as to comments about the innovative contributions of Michael Blansfield, see Herbert A. Shepard, "Explorations in Observant Participation," in Bradford, Gibb, and Benne, eds., *T-Group Theory*, pp. 382-383. See also Marshall Sashkin, "Interview with Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton," *Group and Organization Studies*, 3 (December 1978), pp. 401-407.
35. See Robert Blake and Jane Srygley Mouton, "The Instrumented Training Laboratory," in Irving R. Weschler and Edgar M. Schein, eds., *Selected Readings Series Five: Issues in Training* (Washington, DC: National Training Laboratories, 1962), pp. 61-85. In this chapter, Blake and Mouton credit Muzafer and Carolyn Sherif with important contributions to early intergroup experiments. Reference is also made to the contributions of Frank Cassens of Humble Oil and Refinery in the early phases of the Esso program. For a brief description of the development of the two-dimensional Managerial Grid, see Robert Blake and Jane Srygley Mouton, *Diary of an OD Man* (Houston: Gulf 1976), pp. 332-336. For more on Sherif, see O.J. Harvey, "Muzafer Sherif (1906-1988)," *American Psychologist*, 44 (October 1989), pp. 1325-1326.
36. Based on correspondence with Robert Blake. See also Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton, "Why the OD Movement Is 'Stuck' and How to Break It Loose," *Training and Development Journal*, 33 (September 1979), pp. 12-20.
37. Blake correspondence.
38. Mouton correspondence.
39. Blake correspondence.
40. Ibid. For more on Bowlby, see Mary D. Salter Ainsworth, "John Bowlby (1907-1993)," *American Psychologist*, 47 (May 1992), p. 668.

41. Blake correspondence.
42. Correspondence with Richard Beckhard.
43. Ibid.
44. Based on Beckhard correspondence and other sources.
45. The previous three paragraphs and the following three are based on correspondence with Eva Schindler-Rainman. For additional material, see Anthony J. Reilly, "Interview" (with Eva Schindler-Rainman and Ron Lippitt) Group & Organization Studies, 2 (September 1977), pp. 265-281.
46. For more on Edith Seashore, see Charleen Alderfer, "A Biography of Edith Whitfield Seashore," Journal of Applied Behavioral Science, 28 (March 1992), pp. 7-8.
47. Eva Schindler-Rainman, The Creative Volunteer Community : A Collection of Writings by Eva Schindler, Dainaman D.S.W. (Vancouver, BC : Vancouver Volunteer Centre, 1987).
48. Eva Schindler-Rainman and Ronald Lippitt, Building the Collaborative Community : Mobilizing Citizens for Action (Riverside, CA : University of California Extension, 1980.) Third printing available through ENERGIZE, 5450 Wissahickon Avenue, Philadelphia, PA, 19144.)
49. Eva Schindler-Rainman and Ronald Lippitt, The Volunteer Community : Creative Use of Human Resources, 2nd ed. (San Diego : University Associates, 1975.) (Available through ENERGIZE.)
50. Eva Schindler-Rainman and Ronald Lippitt, Team Training for Community Change: Concepts, Goals, Strategies and Skills (Bethesda, MD: Development Publications, 1972). (Third printing, 1993, available through Dr. Eva Schindler-Rainman, 4267 San Rafael Avenue, Los Angeles, CA 90042.)
51. Interpretations of Blake correspondence, Shepard interview, Beckhard correspondence, and Larry Porter, "OD: Some Questions Some Answers-An Interview with Beckhard and Shepard," OD Practitioner, 6 (Autumn 1974), p.1.
52. Blake correspondence.
53. Jane Srygley Mouton and Robert R. Blake, "University Training in Human Relations Skills," Selected Readings Series Three: Forces in Learning (Washington DC: National Training Laboratories, 1961), pp. 88-96, reprinted from Group Psychotherapy, 10 (1957), pp. 342-345.
54. Shepard and Blake correspondence.
55. Interview with Herbert Shepard, San Diego, California, August 3, 1981.
56. Beckhard correspondence.
57. Burck, "Union Carbide's Patient Schemers," p. 149.
58. Harry D. Kolb, "Introduction" to An Action Research Program for Organization Improvement (Ann Arbor, MI: Foundation for Research on Human Behavior, 1960), p.i. The phrase organization development is used several times in this monograph based on a 1959 meeting about the Esso programs and written by Kolb, Shepard, Blake, and others.

59. Based on Beckhard correspondence.
60. This history is based largely on correspondence with Rensis Likert and partially on "The Career of Rensis Likert," ISR Newsletter, (Winter 1971) ; and A Quarter Century of Social Research, Institute for Social Research, 1971. See also Charles Cannell and Robert Kahn, "Some Factors in the Origins and Development of The Institute for Social Research, The University of Michigan," American Psychologist, 39 (November 1984), pp. 1256-1266.
61. "Rensis Likert," ISR newsletter, p.6.
62. Likert correspondence. Floyd Mann later became the first director of the Center for Research on the Utilization of Scientific Knowledge (CRUSK) when the center was established by ISR in 1964. See also Floyd C. Mann, "Studying and Creating Change," in Bennis, Benne, and Chin, eds. Planning of Change, pp. 605-613.
63. Mann, "Studying and Creating Change," p. 609.
64. Howard Baumgartel, "Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations: The Survey (Feedback) Experiment," Kansas Business Review, 12 (December 1959), pp. 2-6.
65. Likert correspondence.
66. Marrow, The Practical Theorist, p. 164. This book about the life and work of Kurt Lewin is rich with events that are important to the history of OD.
67. Likert correspondence.
68. Argyris correspondence.
69. Likert correspondence.
70. H.V. Dicks, Fifty Years of the Tavistock Clinic (London: Routledge & Kegan Paul, 1970), pp. 1,32.
71. Based on Ibid., 5, 7, 133, 140 ; and Robert DeBoard, The Psychoanalysis of Organizations (London: Tavistock 1978), pp. 35-43.
72. Eric Trist and Marshall Sashkin, "Interview," Group & Organization Studies, 5 (June 1980), pp. 150-151.
73. Ibid., p. 155. See also William A. Pasmore and Gurinder S. Khalsa, "The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science," Academy of Management Review, 18 (July 1993), pp. 546-569.
74. This and the previous three paragraphs are based largely on Ibid., pp. 144-151. The brief statement about action research is also partly based on Alfred J. Marrow, "Risks and Uncertainties in Action Research," Journal of Social Issues 20, no. 3 (1964), p. 17.
75. Bennis address, Academy of Management, August 3, 1981.
76. Argyris correspondence.
77. Amir Levy and Uni Merry, Organizational Transformation (New York: Praeger Publishers, 1986), p. 5.

78. David A. Nadler and Michael L. Tushman, "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation," *The Academy of Management EXECUTIVE* 3 (August 1989), pp. 194-204.
79. Leonard D. Goodstein and W. Warner Burke, "Creating Successful Organization Change," *Organizational Dynamics*, 19 (Spring 1991), pp. 5-17.
80. Gloria Barczak, Charles Smith, and David Wilemon, "Managing Large-Scale Organizational Change," *Organizational Dynamics* (Autumn 1987), pp. 23-35.
81. Richard Beckhard and Wendy Pritchard, *Changing the Essence* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), p. 3 ; and Richard Beckhard, "Choosing and Leading a Fundamental Change," *Academy of Management ODC Newsletter* (Summer 1993), pp. 6-8.
82. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985).
83. Edgar H. Schein, *Organization Development and the Study of Organizational Culture*, *Academy of Management OD Newsletter* (Summer 1990), pp. 3-5.
84. Ralph H. Kilmann, "Five Steps for Closing Culture-Gaps," pp. 351-369, and Robert F. Allen, "Four Phases for Bringing About Cultural Change," pp. 332-350 in Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, and Roy Serpa, eds. *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985). See also William G. Ouchi and Raymond L. Price, "Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development," *Organizational Dynamics*, 21 (Spring 1993), pp. 62-70.
85. Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defensive Routines* (Boston: Allyn and Bacon, 1990).
86. Chris Argyris and Donald Schon, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1976).
87. Chris Argyris, "Strategy Implementation and Experience in Learning," *Organizational Dynamics*, 18 (Autumn 1989), pp. 8,9.
88. Ibid., pp. 5-15; and Chris Argyris, "Teaching Smart People How to Learn," *Harvard Business Review*, 69 (May-June 1991), pp. 99-109.
89. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990), pp. 12, 18, 19, 44.
90. John A. Byrne, "Management's New Gurus," *Business Week*, August 31, 1992, pp. 44-52.
91. For more on teams, see Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); Richard S. Wellins, William C. Byham, and Jeanne M. Wilson, *Empowered Teams* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991); David Barry, "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership," *Organizational Dynamics*, 20 (Summer 1991), pp. 31-46; Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, and David Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, 45 (February 1990), pp. 120-133; Glenn M. Parker, *Team Players and Teamwork*

- (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990); and Larry Hirschhorn, *Managing in the New Team Environment* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).
92. Dan Ciampa, *Total Quality* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992) p. xxi. See also Marshall Sashkin and Kenneth J. Kiser, *Total Quality Management* (Seabrook, MD : Ducochon Press, 1991).
 93. Ciampa, *Total Quality*, p. xxii.
 94. *Ibid.*, p. xxiv.
 95. W. Warner Burke, *Organization Development : A Process of Learning and Changing* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), p. 199.
 96. Edward Lindaman and Ronald Lippitt, *Choosing the Future you Prefer* (Washington, DC: Development Publications, 1979).
 97. Ronald Fox, Ronald Lippitt, and Eva Schindler-Rainman, *The Humanized Future : Some New Images* (Lajolla, CA: University Associates, 1973).
 98. Merrelyn Emery, *Searching: For New Directions, in New Ways for New Times* (Canberra: Centre for Continuing Education, Australian National University, 1982).
 99. Marvin R. Weisbord, "Future Search: Toward Strategic Integration," in Walter Sikes, Allan Drexler, and Jack Gant, eds., *The Emerging Practice of Organization Development* (Alexandria, VA: NTL Institute for Applied Behavioral Science, and San Diego, CA: University Associates, 1989), p. 171; and Marvin R. Weisbord, "Future Search: Innovative Business Conference," *Planning Review*, 12 (July 1984), pp. 16-20.
 100. Marvin R. Wisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), pp. 289-292.
 101. Senge, *The Fifth Discipline*, p. 214.
 102. Richard Beckhard, "The Confrontation Meeting," *Harvard Business Review*, 45 (March-April 1967), pp. 149-155. See also W. Warner Burke and Richard Beckhard, *Conference Planning*, 2nd ed. (San Diego: University Associates, 1970).
 103. Marvin R. Weisbord, "Toward Third-Wave Managing and Consulting," *Organizational Dynamics*, 15 (Winter 1987), pp. 19-20.
 104. See Frank J. Barrett and David I. Cooperrider, "Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26, no. 2 (1990), 219-239.
 105. Interview with Sam Shirley, February 4, 1982; correspondence with Sheldon A. Davis; Sheldon A. Davis, "An Organic Problem-Solving Method of Organizational Change," *Journal of Applied Bahavioral Science*, 3 (November 1, 1967), pp. 3-21; and the case study of the TRW Systems Group in Gene Dalton, Paul Lawrence, and Larry Greiner, *Organizational Change and Development* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1970), pp. 4-153.

106. Correspondence with Michael Thied, June 1993.
107. Ibid.
108. The Wall Street Journal, March 5, 1993, p. B7A.
109. Mel R. Spehn, "Reflections on the Organizational Effectiveness Center and School," mimeographed paper, compiled in the summer/fall of 1985, Fort Ord, California, p.3.
110. Ibid., p. 11.
111. See Eva Schindler-Rainman, "Community Development Through Laboratory Methods," in Benne, Bradford, Gibb, eds; and Lippitt, Laboratory Method of Changing and Learning, pp. 445-463. See also John W. Selsky, "Lessons in Community Development," Journal of Applied Behavioral Science, 27 (March 1991), pp. 91-115.
112. Shepard correspondence. Starting in 1967, Herbert Shepard was involved in the applications of OD to community problems in Middletown, Connecticut.
113. See Scott Myers, "Overcoming Union Opposition to Job Enrichment," Harvard Business Review, 49 (May-June 1971), pp. 37-49; and Robert Blake, Herbert Shepard, and Jane Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry (Houston: Gulf, 1964), pp. 122-138.
114. Shepard correspondence.
115. Correspondence with W. Warner Burke and memoranda and attendance lists pertaining to 1967-1969 Network meetings furnished by Burke.
116. For example, the following topics were included in the program of the 1965 convention: "Strategies for Organization Improvement: Research and Consultation," "Managerial Grid Organization Development," and "The Impact of Laboratory Training in Research and Development Environment," American Psychologist, 20 (July 1965), pp. 549, 562, 565.
117. Frank Friedlander and L. Dave Brown, "Organization Development," Annual Review of Psychology, 25 (1974), pp. 313-341.
118. Clay Alderfer, "Organization Development," Annual Review of Psychology, 28 (1977), pp. 197-223.
119. Michael Beer and Anna Elise Walton, "Organizational Change and Development," Annual Review of Psychology, 38 (1987), pp. 339-367.
120. Jerry I. Porras and Robert C. Silvers, "Organization Development and Transformation," Annual Review of Psychology, 42 (1991), pp. 51-78.
121. Claude Faucheux, Gilles Amada, and André Laurent, "Organizational Development and Change," Annual Review of Psychology, 33 (1982), pp. 343-370.
122. D. D. Warrick, ed., OD Newsletter, OD Division, Academy of Management (Spring 1979), p. 7.

هوامش الفصل الرابع

1. David Krech, Richard S. Crutchfield, and Egerton Ballachey, *Individual in Society* (New York: Mc Graw-Hill, 1962), p. 102.
2. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911).
3. Max Weber, "The Essentials of Bureaucratic Organization: An Ideal-Type construction." Reprinted in H.H. Gerth and C.W. Mills, (trans. and eds.), *Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946).
4. Mary Parker Follett, "The Giving of Orders," in H.C. Metcalf, ed., *Scientific Foundations of Business Administration* (Baltimore, MD: Williams and Wilkins Company, 1926). See also H.C. Metcalf, ed., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper, 1941).
5. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, 1933); Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1945); F.W. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939); George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1950).
6. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).
7. K. Lewin, R. Lippitt, and R. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *Journal of Social Psychology*, 10 (1939), pp. 271-299.
8. See D. Cartwright and A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory* (New York: Harper and Row, 1953).
9. See Edgar Schein and Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods* (New York: John Wiley & Sons, 1965).
10. K. D. Benne and P. Sheats, "Functional Roles of Group Members," *Journal of Social Issues*, 4, no. 2 (1948), 41-49.
11. Lester Coch and John R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, 1 (1948), pp. 512-532.
12. Ludwig von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology," *Science*, 3 (1950), pp. 23-29. Ludwig von Bertalanffy, "General System Theory" *General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Theory*, 1 (1956), pp. 1-10.
13. Carl R. Rogers, *Client-Centered Therapy* (Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1951).
14. E.L. Trist and K.W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting," *Human Relations*, 4 (1951), pp. 3-38.
15. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper, 1954).

16. Chris Argyris, Personality and Organizational Effectiveness (Homewood, IL: Irwin Dorsey, 1962).
17. Douglas McGregor, The Human side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).
18. T. Burns and G.M. Stalker, The Management of Innovation (London: Tavistock, 1961).
19. Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1961); Rensis Likert, The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1967).
20. Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York: John Wiley & Sons, 1966).
21. The Six-Pack consisted of the following books : Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models; Warren Bennis, Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects; Paul Lawrence and Jay Lorsch, Developing Organizations; Diagnosis and Action; Edgar Schein, Process Consultation: Its Role in Organization Development; Richard Walton, Interpersonal Peacemaking : Confrontations and Third-Party Consultation; Robert Blake and Jane Srygley Mouton, Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. All were published in 1969 by Addison-Wesley Publishing Company.
22. Bennis, Organization Development : Its Nature, Origins, and Prospects, p. 15.
23. Ibid., p. 15.
24. Beckhard, Organization Development : Strategies and Models, pp. 26-27.
25. Robert Tannenbaum and Sheldon A. Davis, "Values, Man, and Organizations", Industrial Management Review, 10 (Winter 1969), pp. 67-83.
26. Robert F. Hurley, Allan H. Church, W. Warner Burke, and Donald F. Van Eynde, "Tension, Change and Values in OD," OD Practitioner, 24 (September 1992), pp.1-5.
27. Ibid., p. 3.
28. Ibid., p. 4.

هوامش الفصل الخامس

1. See Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper, 1951).
2. Edgar Schein, *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*, vol. 2 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987). This discussion is based on pp. 92-114. Table 5-1 is taken p. 93.
3. R. Lippitt, J. Watson, and B. Wesley, *Dynamics of Planned Change* (New York: Harcourt and Brace, 1958).
4. See, for example, D. Kolb and A. Frohman, "An Organization Development Approach to Consulting," *Sloan Management Review*, 12, no. 1 (1970), 51-65. Also, W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994).
5. R. H. Kilmann, *Managing Beyond the Quick Fix* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989). See also R. H. Kilmann, "A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organization Success," *Organizational Dynamics* (Summer 1989), pp. 5-19.
6. Kilmann, "A Completely Integrated Program," pp. 13-14. These stages and tracks are reminiscent of Grid OD; see R. R. Blake and J. S. Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969).
7. Jerry I. Porras, *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
8. This discussion comes from Jerry I. Porras and Peter J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 719-822. The work-setting elements are listed on p. 729.
9. Porras, *Stream Analysis*, p. 23.
10. Porras and Robertson, "Organizational Development," p. 728.
11. See Warner Burke, *Organization Development*, Chap. 7.
12. The Leadership research can be found in James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: The Free Press, 1985); and N.M. Tichy and M.A. DeVanna, *The Transformational Leader* (New York: Wiley and Sons, 1986).
13. These definitions are from Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989), p. 329.
14. W. Warner Burke, *Organization Development*, pp. 126-127.
15. See, for example, W.W. Burke and P. Jackson, "Making the Smith Kline Beecham Merger Work," in *Human Resource Management*, 30 (1991), pp. 69-87. See also W.M. Bernstein and W.W. Burke, "Modeling Organizational Meaning Systems," in R.W. Woodman and W.A. Pasmore, eds., *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 117-159.

16. Ludwig von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology," *Science*, 111 (1950), pp. 23-28. D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York : Wiley, 1966). A second edition appeared in 1978.
17. See A.D. Hall and R.E. Fagen, "Definition of a System," *General Systems*, Yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory, 1956, 1, pp. 18-28.
18. L. von Bertalanffy, "General System Theory," *General Systems*, Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, 1956, 1, pp. 1-10.
19. Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1985), p. 15.
20. David P. Hanna, *Designing Organizations for High Performance* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988), p. 8.
21. This discussion follows the descriptions of Katz and Kahn, *The Social Psychology of Organizations* 2nd ed., pp. 18-34; and Hanna, *Designing Organizations for High Performance*, pp. 1-31.
22. Hanna, pp. 14-15.
23. *Ibid.*, p. 16.
24. Katz and Kahn, p. 27.
25. See W.A. Pasmore, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective* (New York: Wiley, 1988); C. Pava, "Redesigning Sociotechnical Systems Design: Concepts and Methods for the 1990s," *Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (1986), 201-21; T.G. Cummings, "Future Directions of Sociotechnical Systems Theory and Research," *Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (1986), 355-360; D.P. Hanna, *Designing organizations for High Performance*; and G.R. Bushe and A.B. Shani, *Parallel Learning Structures* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).
26. Hanna, *Designing Organizations for High Performance*, p. 97.
27. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990), p. 12.
28. See Dorwin Cartwright, "Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory," *Human Relations*, 4, no. 4 (1951), 381-392.
29. J.E. McGrath, *Groups: Interaction and Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).
30. James A. Belasco, *Teaching the Elephant to Dance: The Manager's Guide to Empowering Change* (New York: Plume Publishing, 1990).
31. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990).
32. *Ibid.*, p. 14.
33. Donald E. Petersen and John Hillkirk, *A Better Idea : Redefining the Way Americans Work* (Boston Houghton Mifflin Company, 1991).

34. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, Publishers, 1982).
35. Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Warner Books, Inc., 1985).
36. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1988).
37. Ibid., pp. 281-386. The full list of "Prescriptions for a World Turned Upside Down" is reproduced inside the front and back covers.
38. Tom Peters, *Liberation Management* (New York: Alfred A. Knopf, 1992).
39. Carl E. Larson and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1989).
40. Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
41. Ibid., p. 13.
42. Ibid., p. 14-15.
43. Ibid., p. 19.
44. Tom Peters, *Liberation Management*.
45. Michael Doyle and David Straus, *How to Make Meetings Work* (New York: Playboy Press, 1976).
46. See William G. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives*, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987); and Larry Hirschhorn, *Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).
47. See Edgar H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, vol. 1, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988); and Edgar H. Schein, *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*, vol. 2 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
48. Robert Johansen, David Sibbet, Suzyn Benson, Alexia Martin, Robert Mittman, and Paul Saffo, *Leading Business Teams* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).
49. Ibid., p. 10.
50. Dale Zand, "Collateral Organization: A New Change Strategy," *Journal of Applied Behavioral Science*, 10 (1974), pp. 63-89. This quotation is from p. 64.
51. Bushe and Shani, *Parallel Learning Structures*.
52. Ibid., p.9.
53. Ibid., p. 10.
54. Robert Chin and Kenneth D. Benne, "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems," in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, and K.E. Corey, eds., *The Planning of Change*, 3rd ed. (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1976), pp. 22-45.
55. Ibid., p. 23.

56. Based on a discussion in Chin and Benne, "General Strategies," pp. 32-33.
57. Warner Burke, *Organization Development*, p. 151.
58. Robert K. Merton and Daniel Lerner, "Social Scientists and Research Policy," in W.G. Bennis, K.D. Benne, and R. Chin, eds., *The Planning of Change* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961), pp. 53-69.
59. Ernest Greenwood, "The Practice of Science and the Science of Practice," in Bennis, Benne, and Chin, eds., *The Planning of Change*, 1961, p. 78.
60. *Ibid.*, p. 79.
61. These citations, listed in order of mention in the text, are: (1) M. Sherif, *The Psychology of Social Norms* (New York: Harper & Bros., 1936). (2) A.W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, April 1960, 25, pp. 161-178. (3) C.G. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950). (4) K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Bros., 1951). (5) G.H. Mead, *Mind, Self, and Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1934). (6) D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). (7) F.B. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: John Wiley, 1959). (8) A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1964). (9) E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (1968), pp. 157-189. (10) A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986). (11) B.F. Skinner, *About Behaviorism* (New York: Alfred A. Knopf, 1974). (12) W.J. McGuire, "The Nature of Attitudes and Attitude Change," in G. Lindzey and E. Aronson, eds., *Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), pp. 136-314.
62. These citations, listed in order of mention in the text, are: (1) M. Sherif, O.J. Harvey, B.J. White, W.R. Hood, and C. Sherif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Norman, OK: University Book Exchange, 1961). (2) R.R. Blake, "Conformity, Resistance, and Conversion," in I. A. Berg and B. M. Bass, eds., *Conformity and Deviation* (New York: Harper & Row, 1961), pp. 1-37. (3) M. Deutsch, "A Theory of Cooperation and Competition," *Human Relations*, 2, no. 2 (1949), 129-152. (4) E.A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior," *Personnel Psychology*, 6 (Summer 1953), pp. 205-222. (5) R. Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961). (6) E. L. Trist and K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting," *Human Relations*, 4, no. 1 (1951), 1-38. (7) H. J. Leavitt, "Some Consequences of Certain Communication Patterns on Group Performance," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (January 1951), 38-50. (8) S. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority," *Psychological Monographs*, 7, no. 9 (1956). (9) H. H. Kelley and J. W. Thibaut, "Group Problem Solving," in G. Lindzey and E. Aronson, eds., *Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., vol. 4 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), pp. 1-101. (10) D. Cartwright and A. Zander, *Group Dynamics*, 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1960).

63. These citations, listed in order of mention in the text, are: (1) L. P. Bradford, J.R. Gibb, and K.D. Benne, eds., T-Group Theory and Laboratory Method (New York: John Wiley, 1964). (2) W.R. Bion, Experiences in Groups (New York: Basic Books, 1961). (3) W.G. Bennis and H.A. Shepard, "A Theory of Group Development," Human Relations, 9, no.4 (1956), 415-438. (4) C.R. Rogers, Client-Centered Therapy (Boston: Houghton Mifflin, 1951). (5) P.F. Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Row, 1954). (6) J. Dewey, How we think, (rev. ed.) (New York: Health, 1933). (7) P.F. Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Row, 1954). (8) D.M. McGregor, the Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960). (9) A. P. Goldstein and M.Sorcher, Changing Supervisor Behavior (New York: Pergamon Press, 1974). (10) C. Argyris, Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970). (11) R.R. Blake and J.S. Mouton, Consultation (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1976). (12) R. Lippitt, J. Watson, and B. Westley, The Dynamics of Planned Change (New York: Harcourt, Brace & World, 1958). (13) W.G. Bennis, K.D. Benne, and R.Chin, eds., The Planning of Change (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961).
64. These citations, listed in order of mention in the text, are: (1) F. C. Mann, "Studying and Creating Change," in W.G. Bennis, K.D. Benne, and R.Chin, eds., The Planning of Change (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), pp. 605-613. (2) R. Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1961). (3) H.Baumgartel, "Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations : The Survey 'Feedback' Experiment," Kansas Business Review, 12 (December 1959), pp. 2-6 (4) F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge, MA : Harvard University Press, 1939). (5) R.R. Blake, J.S. Mouton, L.B. Barnes, and L.E. Greiner, "Breakthrough in Organization Development," Harvard Business Review, 42 (November-December 1964), pp. 133-155. (6) A.J. Marrow, D.G. Bowers, and S.E. Seashore, Management by Participation (New York: Harper & Row, 1967). (7) G.P. Latham and L.M.Saari, "The Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavior Modeling," Journal of Applied Psychology, 64 (1979), pp.239-246. (8) J.I. Porras, K. Hargis, K.J. Patterson, D.G. Maxfield, N. Roberts, and R.J. Bies, "Modeling Based Organizational Development: A Longitudinal Assessment," The Journal of Applied Behavioral Science, 18, no. 4 (1982), 433-446.
65. Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models, (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p. 28.
66. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," Human Relations, 1, no. 2 (1947), 150-151.

هوامش الفصل السادس

1. Richard Beckhard, Organization Development : Strategies and Models (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p. 26.
2. This "actual condition" versus "ideal condition" discrepancy model is an integral feature of Kurt Lewin's force-field analysis, and appears, in fact, to be basic to all human goal-seeking and problem-solving activities. See K. Lewin, Field Theory in Social Science (New York: Harper & Row, 1951). See also George A. Miller, Eugene Galanter, and Karl H. Pribram, Plans and the Structure of Behavior (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960).
3. Chris Argyris, Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970).
4. Ibid., pp. 16-17.
5. Marvin R. Weisbord, "Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory," Group & Organizational Studies (December 1976), pp. 430-447.
6. Marvin R. Weisbord, "Toward Third-Wave Managing and Consulting," Organizational Dynamics (1987), pp. 5-24. See also Alvin Toffler, The Third Wave (New York: Bantam Books, 1980).
7. Marvin R. Weisbord, Productive Workplaces (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987).
8. Actually, in a real strategic planning session, steps 1 and 2 might take place during the first session, with that session concluding with homework assignments to the team in order that the necessary information for the strategic plan could be generated. Then, in a second session, step 3 would be finalized.
9. Charles h. Kepner and Benjamin B. Tregoe, The Rational Manager (New York: McGraw-Hill, 1965). A revised edition appeared in 1981 titled The New Rational Manager. These books are highly recommended for OD practitioners.
10. Kepner and Tregoe, The Rational Manager, p. 44.
11. Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York: Harper & Row, 1960).
12. Kepner and Tregoe, the Rational Manager, p. 252.
13. W.W. Burke, Organization Development: A Process of Learning and Changing (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), see Chapter 4.
14. T.G. Cummings and C.G. Worley, Organization Development and Change (Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1993), see Chapter 8.
15. Ibid., p. 148.
16. R. Beckhard and R.T. Harris, Organizational Transitions : Managing Complex Change, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
17. G.R. Bushe and A. B. Shani, Parallel Learning Structures (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991), see Chapter 7. This figure is from p.125.
18. Burke, Organization Development, pp. 146-147.

هوامش الفصل السابع

1. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," Human Relations, 1, no.2 (1947), 143-153.
2. William F. Whyte and Edith L. Hamilton, Action Research for Management (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1964), pp. 1-2.
3. Wendell French, "Organization Development Objectives, Assumptions, and Strategies," California Management Review, 12 (Winter 1969), pp. 23-34.
4. Ibid., p. 26.
5. Hebert A. Shepard, "An Action Research Model," in An Action Research Program for Organization Improvement (Ann Arbor: The Foundation for Research on Human Behavior, University of Michigan, 1960), pp. 33-34.
6. Figure 7-2 is from Herbert A. Shepard, "An Action Research Model," in An Action Research Program for Organization Improvement (Ann Arbor: The Foundation for Research on Human Behavior, 1960), p. 33, and is used with permission.
7. Ibid., p. 34.
8. John Dewey, How We Think, rev. ed. (New York: Heath, 1933).
9. Based on a discussion in Fred N. Kerlinger, Foundations of Behavioral Research, 2nd ed. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973), pp. 11-15.
10. Corey, Action Research to Improve School Practices (New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1953), pp. 40-41.
11. In this regard, the work of Collier (cited later in this chapter), Corey, and Lippitt (cited later) indicates a heavy emphasis on the importance of collaboration between all the individuals affected by a change project of this nature. And in an article on action research and OD, client-consultant collaboration is cited as one of the basic processes of the action research model. Mark A. Frohman, Marshall Sashkin, and Michael J. Kavanagh, "Action-Research as Applied to Organization Development," Organization and Administrative Sciences, 7, nos. 1 and 2 (Spring-Summer 1976), pp. 129-161.
12. Abraham B. Shani and Gervase R. Bushe, "Visionary Action Research: A Consultation Process Perspective," Consultation, 6, no. 1, (Spring 1987) 8.
13. Deutsch, "Field Theory in Social Psychology," in the Handbook of Social Psychology, Gardner Lindzey and Elliott Aronson, eds., Vol. 1, pp. 465-466.
14. John Collier, "United States Indian Administration as a Laboratory of Ethnic Relations," Social Research, 12 (May 1945), pp. 275-276.
15. The relevant sources for Lewin's work are as follows: Kurt Lewin, "Action Research and Minority Problems," Journal of Social Issues, 2, no. 4 (1946), 34-46; Resolving Social Conflicts (New York: Harper & Bros., 1948); in addition, Ronald Lippitt, Training in Community Relations (New York: Harper & Row, 1951); Ronald Lippitt and Marion Radke, "New Trends in the Investigation of Prejudice," Annals of the American Academy of Political and Social Science, 244 (March 1946), pp. 167-176; and Lester Coch and J.R.P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change," Human Relations, 1 (1948), pp. 512-532.

16. Lewin, "Action Research and Minority Problems," p. 35.
17. Whyte and Hamilton, *Action Research for Management* ; Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory* (New York: Dryden Press, 1952); Floyd Mann, "Studying and Creating Change: A Means to Understanding Social Organization," in C.M. Arensberg et al., eds., *Research in Industrial Human Relations* (New York: Harper & Row, 1957) ; and S.E. Seashore and D.G. Bowers, *Changing the Structure and Functioning of an Organization*, Monograph No. 33 (Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan, 1963). Herbert A. Shepard and Raymond A. Katzell are two of the writers for the book *An Action Research Program for Organization Improvement*. Also see Nancy Morse and E.Reimer, "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52 (January 1956), pp. 120-129; and Matthew Miles, Harvey Hornstein, Daniel Callahan, Paula Calder, and R. Steven Schiavo, "The Consequences of Survey Feedback: Theory and Evaluation," in Warren Bennis, Kenneth Benne, and Robert Chin, eds., *The Planning of Change*, 2nd ed. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969), pp. 457-468.
18. A.B.Shani, *Understanding the Process of Action Research in Organizations: A Theoretical Perspective* . Unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 1981.
19. Lewin, "Action Research and Minority Problems," pp. 34-46.
20. Raymond Katzell, "Action Research Activities at One Refinery," in *An Action Research Program for Organization Improvement*, pp. 37-47.
21. Isadore Chein, Stuart Cook, and John Harding, "The Field of Action Research," *American Psychologist*, 3 (February 1948), pp. 43-50.
22. Ibid., p. 48.
23. C. Argyris, R. Putnam, and D.M. Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985). C. Argyris, *Inner Contradictions of Rigorous Research* (New York: Academic Press, 1980). C. Argyris and D.A. Schon, *Theory in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).
24. Chris Argyris, "Action Science and Intervention," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19, no. 2 (1983), 115-140. This quotation is from p. 115.
25. Chris Argyris and Donald A. Schon, "Participatory Action Research and Action Science Compared," *American Behavioral Scientist*, 9, no. 5 (May/June 1989), 612-623.
26. David Cooperrider and Suresh Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life," in R.W.Woodman and W.A. Pasmore, eds., *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 129-169.
27. Ibid., p. 129.
28. Ibid., p. 131.
29. Ibid., p. 159.

30. Edgar H. Schein, *The Clinical Perspective in Field Work* (Newbury Park, CA: Sage Publishing Company, 1987).
31. See A. B. Shani and W.A. Pasmore, "Organization Inquiry: Towards a New Paradigm of the Action Research Process," in *Contemporary Organization Development*, D.D. Warrick, ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985). A.B. Shani and G.R. Bushe, "Visionary Action Research: A Consultation Process Perspective," *Consultation*, 6 (1987), pp. 3-19.
32. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986), p. 88. This is Deming's major work, a very important book.
33. Lloyd Dobyns and Clare Crawford-Mason, *Quality or Else* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1991), p. 57. This is an excellent overview of the quality movement.
34. James F. Gavin, "Survey Feedback: The Perspectives of Science and Practice," *Group and Organization Studies*, 9, no. 1 (March 1984), 29-70.
35. Abraham B. Shani and Bruce J. Eberhardt, "Parallel Organization in a Health Care Institution," *Group and Organization Studies*, 12, no. 2 (June 1987), 147-173.
36. *Ibid.*, p. 150.
37. Timo J. Santalainen and J.G. Hunt, "Change Differences from an Action Research, Results-Oriented OD program in High-and Low-Performing Finnish Banks," *Group & Organization Studies*, 13, no. 4 (December 1988), 413-440.
38. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), pp. 196-252.
39. See Frohman, Sashkin, and Kavanagh, "Action-Research as Applied to Organization Development," pp. 129-161. Also Michael Peters and Viviane Robinson, "The Origins and Status of Action Research," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, no.2 (1984), 113-124.

هوامش الفصل الثامن

1. R.W. White, "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence," *Psychological Review*, 66 (1959), pp. 297-334.
2. D.C.McClelland, J.W.Atkinson, R.A.Clark, and E.L.Lowell, *The Achievement Motive* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1953).
3. From Michael Beer, *Organization Change and Development* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1980). Copyright © 1980 (by Scott, Foresman and Company. Reprinted by permission.
4. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964), pp. 281-283. There is also *The Managerial Grid III* (1985) and *The Managerial Grid IV* (1990).
5. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1976). See also *Consultation*, 2nd ed. (1983).
6. George C.Homans, *The Human Group* (New York:Harcourt, Brace & Co., 1950).
7. Gardner Murphy, "The Freeing of Intelligence," *Psychological Bulletin*, 42, (1945), pp. 1-19.
8. E.H.Schein, *Process Consultation Vol. I* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).
9. Robert R. Blake and Jane S.Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969). This book is a treatise showing how grid organization development programs operate. See also the excellent update on Grid OD: Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton, and Anne Adams McCanse, *Change by Design* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1989).
10. R.E. Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultation* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p.1. This entire book is devoted to a discussion of this specialized intervention technique. See also R.E. Walton, *Managing Conflict*, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).
11. Jerry I. Porras and Peter J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3. (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 719-822.

هوامش الفصل التاسع

1. Wendell L. French, Human Resources Management, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1994), p. 114.
2. Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams," Harvard Business Review, 71 (March-April 1993), p. 112.
3. Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1961).
4. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).
5. Carl E. Larson and Frank M.J. Lafasto, TeamWork (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990).
6. Glenn M. Parker, Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), p. 33.
7. Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams (Boston: Harvard Business School Press, 1993), p. 79.
8. From Richard Beckhard, "Optimizing Team-Building Efforts," Journal of Contemporary Business, 1, no. 3 (Summer 1972), 23-32.
9. Cecil Bell, Jr. and James Rosenzweig, "Highlights of an Organization Improvement Program in a City Government," in W.L. French, C.H. Bell, Jr., and R.A. Zawacki, eds., Organization Development Theory, Practice, and Research (Dallas: Business Publications, 1978).
10. Ibid.
11. William G. Dyer, Team Building: Issues and Alternatives (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), p. 41. See also the second edition of Dyer's book published by Addison-Wesley. See also W. Brendan Reddy and Kaleel Jamison, Team Building (Alexandria, VA: NTL Institute for Applied Behavioral Science ; and San Diego : University Associates, 1988). For a detailed description of numerous interventions see J.K. Fordyce and R. Weil, Managing WITH People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods (Reading, MA: Addison-Wesley, 1971).
12. Edgar H. Schein, Process Consultation: Its Role in Organization Development (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969 ; 2nd edition, 1988).
13. Schein, 2nd ed., 1988, vol. I, pp. 193-194.
14. Schein, 1st ed., p. 13.
15. Ibid., pp. 102-103.
16. Ibid., p. 103.
17. Ibid., p. 116.
18. Ibid., p. 116. For more on process consultation, see Jane Moosbrucker, "The Consultant as Process Leader," OD Practitioner, 21 (March 1989), pp. 10-12.
19. F. Perls, R. Hefferline, and P. Goodman, Gestalt Therapy (New York: Julian Press, 1951). See also F. Perls, Gestalt Therapy Verbatim (Lafayette, CA: Real People Press, 1969).

20. Robert L. Harman, "Goals of Gestalt Therapy," *Professional Psychology*, (May 1974), pp. 178-184.
21. Stanley M. Herman, "A Gestalt Orientation to Organization Development," in W. Warner Burke, ed., *Contemporary Organization Development: Conceptual Orientations and Interventions* (Washington, DC: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1972), pp. 69-89. This passage is taken from page 70.
22. Stanley M. Herman and Michael Korench, *Authentic Management: A Gestalt Orientation to Organizations and Their Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
23. I. Dayal and J.M. Thomas, "Operation KPE: Developing a New Organization," *Journal of Applied Behavioral Science*, 4, no. 4 (1968), 473-506. The present discussion is based on this article.
24. *Ibid.*, p. 488.
25. Roger Harrison, "When Power Conflicts Trigger Team Spirit," *European Business*, (Spring 1972), pp. 27-65.
26. *Ibid.*, p. 58.
27. *Ibid.*, p. 58. (Harrison's emphasis).
28. These steps are paraphrased from *Ibid.*, pp. 59-63.
29. *Ibid.*, p. 63.
30. Frank J. Barrett and David L. Cooperrider, "Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception," *The Journal Behavioral Science*, 26, no. 2 (1990), 219-239.
31. Based on or inferred from Barrett and Cooperrider, p. 229 ' and a draft of an unpublished paper by Gervase R. Bushe, "Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Technique," (September 1992), pp. 1-7. (Gervase Bushe, Simon Fraser University, Burnaby, British Columbia).
32. Barrett and Cooperrider, p. 237.
33. Bushe, "Advances in Appreciative Inquiry as an Organizational Development Technique," p. 6.
34. See Richard Beckhard and Reuben T. Harris, *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (Reading, MA: Addition -Wesley, 1977), pp. 76-82.
35. *Ibid.*, p. 76. See also Richard Beckhard and Wendy Pritchard, *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), pp. 83-84.
36. Marvin R. Weisbord, "Toward Third-Wave Managing and Consulting," *Organization Dynamics*, 15 (Winter 1987), pp. 20-21.
37. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), p. 283.
38. For more on the use of collages, see Fordyce and Weil, *Managing WITH People*, pp. 152-155.

39. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science ; Social Equilibria and Social Change," Human Relations, 1, no. 1 (June 1947), 5-41.
40. See the following articles in The Planning of Change, W.G.Bennis, K.D. Benne, and R. Chin, eds., (Ney York: Holt, Rinehart and Winston, 1964): The Utility of System Models and Development Models for Practitioners" by Robert Chin, pp. 201-214 ; "Force Field Analysis Applied to a School Situation" by David H. Jenkins, pp. 238-244.
41. Described in the symposium "The Role of OD in General Motors' Saturn Project" at the 1987 Academy of Management Meeting in New Orleans, October 11, 1987..
42. Tom Peters, Thriving on Chaos (New York: Alfred A. Knopf, 1988).

هوامش الفصل العاشر

1. Research evidence for these statements comes from the following sources : M. Sherif and Carolyn Sherif, Groups in Harmony and Tension (New York : Harper & Row, 1953) ; and R.R. Blake and Jane S. Mouton, "Conformity, Resistance, and Conversion," in I.A.Berg and B. M. Bass, eds., Conformity and Deviation (New York: Harper & Row, 1961). For a succinct summary of this issue, see E.H. Schein, Organizational Psychology, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970), Chap. 5.
2. Schein, Organizational Psychology, Chap. 5.
3. R.R.Blake, H.A.Shepard, and J.S.Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry (Houston : Gulf, 1965).
4. This discussion is based on R.Beckhard, Organization Development : Strategies and Models (Reading, MA: Addison-Wesley, 1971), pp. 33-35.
5. This discussion is taken from J.K.Fordyce and R.Weil, Managing WITH People (Reading, MA: Addison-Westley, 1971), pp. 124-30.
6. R.E.Walton, Interpersonal Peacemaking : Confrontations and Third Party Consultation (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
7. Ibid., p. 71.
8. Ibid., p. 73.
9. Ibid. This list is taken from page 94 ; our interpretation is shown in brackets ; Walton's discussion of the list is on pages 94-115. For a newer edition of this work, see Richard E.Walton, Managing Conflict : Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987). For a classic statement on Interpersonal conflict, see Carl R.Rogers, "Dealing with Psychological Tensions," Journal of Applied Behavioral Science, 1 (January-February-March 1965), p. 13.
10. Fordyce and Weil, in Managing WITH People, discuss this intervention in detail (pp.101-105). We believe this technique was developed by the OD practioners a TRW Systems.
11. Carl Moore, Donald Mosley, and Michelle Slagle, "Partnering: Guidelines for Win-Win Project Management," Project Management Journal, 23 (March 1992), p. 18.
12. In addition to the other sources cited, this description of partnering is based on Donald Mosley, Carl Moore, Michelle Slagle, and Daniel Burns, "Partnering in the Construction Industry: Win-Win Strategic Management in Action," National Productivity Review, 10 (Summer 1991), pp. 319-325.
13. Ibid., p. 320.
14. Ibid., pp. 320-325. See also Donald C. Mosley, Jeanne Maes, Michelle L. Slagle, and Carl Moore, "An Analysis & Evaluation of a Successful Partnering Project: The Bonneville Navigation Lock," Organization Development Journal, 11 (Spring 1993), pp. 57-65.

هوامش الفصل الحادي عشر

1. See, for example, Marvin Weisbord, "Toward Third-Wave Managing and Consulting," *Organizational Dynamics*, 15 (Winter 1987), p. 9.
2. W. Warner Burke and Richard Beckhard, *Conference Planning*, 2nd ed. (San Diego: University Associates, 1970).
3. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), p. 283.
4. *Ibid.*, p.282.
5. From Weisbord, *Productive Workplaces*, pp. 284-292.
6. *Ibid.*, p. 289.
7. *Ibid.*, p. 291.
8. *Ibid.*, p. 295.
9. Richard Beckhard, "The Confrontation Meeting," *Harvard Business Review*, 45 (March-April 1967), pp. 149-155.
10. *Ibid.*, p. 150.
11. This discussion represents paraphrasing, *ibid.*, p. 154.
12. *Ibid.*, p.154.
13. *Ibid.*, p.153.
14. Dan E. Schendel and Charles W. Hofer, eds., *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979), p. 14.
15. Charles E. Summer, *Strategic Behavior in Business and Government* (Boston: Little, Brown, 1980), Chap. 10.
16. Thomas H. Rogers, "Strategic Planning: A Major OD Intervention," in *American Society for Training and Development*, ASTD Publications, 1981, pp. 50-55.
17. *Ibid.*, p. 52.
18. See Charles Krone, "Open Systems Redesign," in John Adams, ed., *Theory and Management in Organization Development: An Evolutionary Process* (Roslyn, VA: NTL Institute, 1974) ; and G. K. Jayaram, "Open Systems Planning," in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, and K. Cory, eds., *The Planning of Change*, 3rd ed. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976), pp. 275-283. This discussion is based primarily on Jayaram's article.
19. R. Beckhard and R.T.Harris, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977). See also the 2nd edition, 1987.
20. David P. Hanna, *Designing Organizations for High Performance* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).

21. Ibid., pp. 40-41.
22. Ibid., from Chapter 2.
23. Ibid., from Chapter 4.
24. Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985) and *Competition in Global Industries* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
25. B.B.Tregoe and J.W.Zimmerman, *Top Management Strategy* (New York: Simon and Schuster, 1980).
26. Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist* (New York: Penguin Books, 1982).
27. Michael Robert, *Strategy Pure and Simple* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1993).
28. Peter Schwartz, *The Art of the Long View* (New York: Doubleday Publishing Co., 1991).
29. Robert G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytic Techniques* (Chichester, West Sussex, England: John Wiley and Sons, Ltd., 1990).
30. Dale E. Zand, "Organization Development and Strategic Management," *OD Newsletter* (Winter 1984), pp. 1, 6-7.
31. Larry E.Greiner and Virginia E. Schein, "A Revisionist Look at Power and OD," *The Industrial-Organizational Psychologist*, 25, no. 2 (1988), 59-61.
32. Paul F. Buller, "For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic management," *Organizational Dynamics*, 26 (1988), pp. 42-55.
33. Ibid., p. 43.
34. Mariann Jelinek and Joseph A. Litterer, "Why OD Must Become Strategic," from R.W. Woodman and W.A.Pasmore, eds., *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 135-162.
35. Ibid., pp. 159-160.
36. Floyd C. Mann, "Studying and Creating Change," in W.G.Bennis, K.D.Benne, and R. Chin, eds., *The Planning of Change* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), pp. 605-613.
37. Ibid., p. 609.
38. Ibid., p. 611.
39. Ibid., p. 611.
40. Howard Baumgartel, "Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations: The Survey 'Feedback' Experiment," *Kansas Business Review*, 12 (December 1959), p. 6. (Baumgartel's emphasis.).

41. Frank W. Neff, "Survey Research: A Tool for Problem Diagnosis and Improvement in Organizations," in A.W.Gouldner and S.M.Miller, eds., *Applied Sociology* (New York: Free Press, 1966), pp. 23-38.
42. David G. Bowers and Jerome L. Franklin, "Survey-Guided Development : Using Human Resources Measurement in Organizational Change," *Journal of Contemporary Business*, 1, no. 3 (Summer 1972), 43-55. This passage is taken from page 48.
43. David G. Bowers, "OD Techniques and Their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study," *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, no. (1973), 21-43.
44. Rensis and Jane Gibson Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill, 1976), pp. 21-32.
45. Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 3-10.
46. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), pp. 223-233.
47. Daavid G.Bowers, *Systems of Organization* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1976), pp. 101-107.
48. Likert and Likert, *New Ways of Managing Conflict*, pp. 59-60.
49. Ibid., pp. 71-98.
50. Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton, and Anne Adams McCanse, *Change by Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), pp. 116-216 ; R.R.Blake and J.S.Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964); and the *New Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1978).
51. R.R.Blake and J.S.Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), p. 61.
52. Ibid., p. 63.
53. This discussion is based on *ibid.*, pp. 76-109.
54. R.R.Blake, J.S.Mouton, L.B.Barnes, and L.E.Greiner, "Breakthrough in Organization Development," *Harvard Business Review*, 42 (November-December 1964), pp. 133-155.
55. Fred Luthans, "Conversation with Edgar H.Schein," *Organizational Dynamics*, 17 (Spring 1989), p. 73.
56. Edgar H.Schein, "Organization Development and the Study of Organizational Culture," *Academy of Management OD Newsletter* (Summer 1990), pp. 4-5. Used by permission.
57. Ibid., p. 5. For a more detailed description of the process, see Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (Jossey-Bass Publishers, 1992). For more on Organizational Culture, see Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton,

- Roy Serpa and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985); and J. Steven Ott, *The Organizational Culture Perspective* (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1989).
58. Thomas G. Cummings "Transorganizational Development," *Academy of Management OD Newsletter* (Summer 1989), p. 9.
59. *Ibid.*, pp. 8-9.
60. *Ibid.*, pp. 9-10.
61. *Ibid.*, p. 10. See also Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*, 5th ed. (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1993); and Jerry I. Porras and Peter J. Robertson, "Organization Development: Theory, Practice, and Research," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 719-822.

هوامش الفصل الثاني عشر

1. Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*, 5th ed. (Minneapolis/St.Paul: West Publishing Company, 1993), pp. 353-354.
2. E. L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray, and A.B.Pollock, *Organizational Choice* (London: Tavistock, 1965).
3. A.K.Rice, "Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed: An Examination of Some Aspects of the Socio-Technical System of an Experimental Automatic Loom Shed," *Human Relations*, 6 (1953), pp. 297-329.
4. See, for example, E. Thorsrud, "Socio-Technical Approach to Job Design and Organizational Development," *Management International Review*, 8 (1968), pp. 120-131. See also Calvin Pava, "Designing Managerial and Professional Work for High Performance: A Sociotechnical Approach," *National Productivity Review*, 2 (Spring 1983), pp. 126-135 ; and Calvin Pava, "Redesigning Sociotechnical Systems Design: Concepts and Methods for the 1990s," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22, no. 3 (1986), 201-221.
5. Richard E. Walton, "From Hawthorne to Topeka and Kalmar," in E.L.Cass and Frederik G. Zimmer, eds., *Man and Work in Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1975), pp. 116-129. See also William A. Pasmore, "Overcoming the Roadblocks in Work-Restructuring Efforts," *Organizational Dynamics*, 10 (Spring 1982), pp. 54-67; and Berth Jonsson and Alden Lake, "Volvo: A Report," *Human Resource Management*, 24 (Winter 1985), pp. 455-465.
6. David Barry, "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership," *Organizational Dynamics*, 20 (Summer 1991), p. 31; Oregon Department of Transportation , Region 4, and Gossard-Pyron Associates, *Self-Directed Maintenance Crews: Results of a Two Year Pilot Program* (January 1993), 92 pages; *Fortune*, October 17, 1992, p. 113; and Jana Schilder, "Work Teams Boost Productivity," *Personnel Journal*, 71 (February 1992), pp. 67-71.
7. Edward E.Lawler III, "The New Plant Revolution Revisited," *Organizational Dynamics*, 19 (Autumn 1990), p. 10.
8. For more on problems in the use of self-managed teams, see Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1988), pp. 299-300; and Tony Kulich and David K. Banner, "Self-managed Work Teams: An Update," *Leadership & Organization Development Journal*, 14, no.2 (1993), 25-29.
9. Lawler, "The New Plant Revolution," p.11. For more on sociotechnical systems design and self-managed teams, see Abraham B. Shani and Ord Elliott, "Sociotechnical System Design in Transition," in Walter Sikes, Allan B. Drexler, and Jack Gant, eds. *The Emerging Practice of Organizations Development* (Alexandria, VA: NTL Institute and San Diego: University Associates, 1989), pp. 187-198; and Louis E.Davis, "Guides to the Design and Redesign of Organizations," in Robert Tannenbaum, Newton Margulies, and Fred Massarik and

- Associates, Human Systems Development (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 143-166.
10. J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, Work Redesign (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1980), pp. 77-83.
11. Ibid., pp. 82-88.
12. Ibid., p. 181.
13. Ibid., p. 184.
14. For a description of a federal government MBO program "laid on from the top" and the consequent resistance and token use, see Edward J. Ryan, Jr., "Federal Government MBO: Another Managerial Fad?" MSU Business Topics, 21 (Autumn 1976), pp.35-43. For more on some of the basic faults in many MBO efforts, see Harry Levinson, "Management by Whose Objectives?" Harvard Business Review, 48 (July-August 1970), pp. 125-134.
15. See Wendell French and Robert Hollmann, "Management by Objectives: The Team Approach," California Management Review, 17 (Spring 1975), pp. 13-2. A workshop participant has suggested we call this "COMBO." See also Wendell L.French and John A.Drexler, Jr., "A Team Approach to MBO," Leadership & Organization Development Journal, 5, no. 5 (1984), 22-26.
16. H.H.Meyer, E.Kay, and J.R.P.French, Jr., "Split Roles in Performance Appraisal," Harvard Business Review, 43 (January-February 1965), pp. 124-139.
17. Edward E.Lawler III, Alan M. Mohrman, Jr., and Susan M. Resnick, "Performance Appraisal Revisited," Organizational Dynamics, 13 (Summer 1984), pp. 20-35.
18. Robert W. Hollmann, "Supportive Organization Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness," Academy of Management Journal, 19 (December 1976), pp. 560-576.
19. Rensis Likert and M. Scott Fisher, "MBGO: Putting Some Team Spirit into MBO," Personnel, 54 (January-February 1977), pp. 40-47. Actually, Likert had done some research on such an approach in the mid-1960s but had not called it a form of MBO. See Rensis Likert's discussion of "a group method of sales supervision" in his The Human Organization: Its Management and Value (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 55-71.
20. Peter F.Drucker, "Learning from Foreign Management," The Wall Street Journal, June 4, 1980, p. 20.
21. Donald L.Dewar, Quality Circle Member Manual (Red Bluff, CA: Quality Circle Institute, 1980), p. iii.
22. Robert E.Cole, "Made in Japan-Quality-Control Circles," Across the Board, 16 (November 1979), pp. 72-78.
23. Edward E.Lawler III and Susan A.Mohrman, "Quality Circles After the Fad," Harvard Business Review, 63 (January-February 1985), pp. 65-71.

24. Based on interviews and observations at Lockheed Shipbuilding ; Robert E.Cole and Dennis S.Tachiki, "Foreign Institutional Links: Making Quality Circles Work in the U.S." National Productivity Review, 3 (Autumn 1984), pp. 417-429; and Mary Zippo, "Productivity and Morale Sagging? Try the Quality Circle Approach," Personnel, 57 (May-June 1980), pp. 43-45.
25. Cole, "Made in Japan," p. 76.
26. "Quality Control Circles Pay Off Big," Industry Week, October 29, 1979, p. 17.
27. Edward E.Lawler III, Susan A. Mohrman, and Gerald E.Ledford, Jr., Employee Involvement and Total Quality Management (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), p.57.
28. Tom Peters, Thriving on Chaos (New York: Alfred A. Knopf, 1988), p. 85. For some of the potential problems with quality circles, see Gregory P.Snea, "Quality Circles : The Danger of Bottled Change," Sloan Management Review, 27 (Spring 1989), pp. 33-46; Donald D.While and David A. Bednar, "Locating Problems with Quality Circles," National Productivity Review, 4 (Winter 1984-85), pp. 45-52; and Edward E. Lawler III and Susan A.Mohrman, "Quality Circles: After the Honeymoon," Organizational Dynamics, 14 (Spring 1987), pp. 42-55.
29. Paul S.Goodman, "Quality of Work Life Projects in the 1980s," Labor Law Journal, 31 (August 1980), p.487. See also Louis E.Davis, "Guides to the Design and Redesign of Organizations," in Robert Tannenbaum, Newton Margulies, Fred Massarik and Associates, Human Systems Development (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 143-166.
30. Stephen H.Fuller, "How Quality-of-Worklife Projects Work for General Motors," Monthly Labor Review, 103 (July 1980), pp. 37-39; Irving Bluestone, "How Quality-of-Worklife Projects Work for the United Auto Workers" Monthly Labor Review, 103 (July 1980), pp. 39-41; and Patricia M. Carrigan, "Up from the Ashes," OD Practitioner, 18 (March 1986), pp. 1-6. See also Edward M.Glaser and Paul A. Nelson, "A Quality of Worklife Improvement Effort at Five Mental Health Facilities," OD Practitioner, 19 (March 1987), pp. 1-6.
31. Goodman, "Quality of Work Life Projects in the 1980s," pp. 387-494. See Also Edward E.Lawler III and Gerald E.Ledford, Jr., "Productivity and the Quality of Work Life," National Productivity Review, 1 (Winter 1981-82), pp. 23-36. For further discussion of QWL projects, see Louis E. Davis and Albert B. Cherns, eds., The Quality of Working Life, vol. II (New York: The Free Press, 1975); Richard E. Walton, "Work Innovations at Topeka: After Six Years," Journal of Applied Behavioral Science, 13, no. 3 (1977), 422-433; and Richard E. Walton, "Work Innovations in the United States," Harvard Business Review, 57 (July-August 1979), pp. 88-98.
32. See Janice A.Klein, "Why Supervisors Resist Employee Involvement," Harvard Business Review, 62 (September-October 1984), pp. 87-95. See also Robert T.Golembiewski and Ben-Chu Sun, "Positive-Findings Bias in QWL Studies: Rigor and Outcomes in a Large Sample," Journal of the Academy of Management, 16, no.3 (1990), 665-674.

33. This discussion is based on Dale Zand, "Collateral Organization : A New Change Strategy," Journal of Applied Behavioral Science, 10, no. 1 (1974), 63-89. See also Dale E. Zand, Information, Organization, and Power (New York: McGraw-Hill, 1981) Chap. 4; and Barry A. Stein and Rosabeth Moss Kanter, "Building the Parallel Organization: Creating Mechanisms for Permanent Quality of Work Life," The Journal of Applied Behavioral Science, 16 (July-September 1980), pp.371-386. See also Abraham B. Shani and Bruce J. Eberhardt, "Parallel Organization in a Health Care Institution," Group & Organization Studies, 12 (June 1987), pp. 147-173.
34. Gervase R. Bushe and A.B. (Rami) Shani, Parallel Learning Structures (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991), p.10.
35. Fred I. Steele, Physical Settings and Organization Development (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973), pp. 101-107.
36. Ibid., p. 131.
37. Ibid., pp. 97-98. See also Jerry I. Porras and Peter J. Robertson, "Organization Development: Theory, Practice, and Research," in Marvin D. Dunnette and L.M. Hough, Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2nd ed. (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 773-774, 775-779.
38. Barbara H. Peters and Jim L. Peters, Total Quality Management, The Conference Board Report No. 963, 1991, 63 pages; and Business Week special issue "The Quality Imperative," October 25, 1991, 216 pages.
39. See also Jack Steele, "Implementing Total Quality Management for Long-and Short-Term Bottom-Line Results," National Productivity Review 12 (Summer 1993), pp. 425-441; and Dan Ciampa, Total Quality (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992).
40. United States General Accounting Office, Management Practices: U.S. Companies Improving Performance Through Quality Efforts, National Security and International Affairs Division (May 1991), p. 2.
41. Ibid., p. 4.
42. Lawler, Mohrman, and Ledford, Employee Involvement and Total Quality Management, p. 120.
43. Marshall Sashkin emphasizes the dimension of valid data in his paper distributed at a Bowling Green State University Master of Organization Development Program in April 1992: "TQM Implications for OD," pp. 4-5.
44. Dan Ciampa, Total Quality, p. 33. For more on the cultural dimensions of TQM, see Marshall Sashkin and Kenneth J. Kiser, Total Quality Management (Seabrook, MD: Ducocchon Press, 1991), Chapters 4 and 5.
45. Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (New York: Harpercollins Publishers, 1993), p. 32.
46. Ibid.

47. Ibid., p. 35.
48. Ibid.
49. Wendell L. French, "Processes vis-a-vis Systems: Toward a Model of the Enterprise and Administration," *Academy of Management Journal*, 6 (March 1963), pp. 46-58.
50. Hammer and Champy, pp. 206-208.
51. Ibid., p. 192.
52. Ibid., pp. 72-78.
53. Ibid., p. 76.
54. *The Wall Street Journal*, March 16, 1993, pp. A1, A12.
55. Hammer and Champy, p. 186.
56. Robert Janson, "How Reengineering Transforms Organizations to Satisfy Customers," *National Productivity Review*, 12 (Winter 1992/93), pp. 45-53.
57. Hammer and Champy, p. 102.
58. Ibid., p. 65.
59. *The Wall Street Journal*, March 16, 1993, p. A1.
60. This conceptualizing of different types of change has been influenced by a number of authors and sources, including David A. Nadler, "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation," *Academy of Management EXECUTIVE*, 3 (August 1989), pp. 194-204; Linda Ackerman, "Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations," *OD Practitioner*, 18 (December 1986), pp. 1-8; Marvin R. Weisbord, "Toward Third-Wave Managing and Consulting," *Organizational Dynamics*, 15 (Winter 1987), pp. 5-25; Jerry I. Porras and Robert C. Silvers, "Organization Development and Transformation," *Annual Review of Psychology*, 42 (1991), pp. 51-78; and Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*, 5th ed. (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1993), pp. 520-523.
61. Amir Levy and Uri Merry, *Organizational Transformation* (New York: Praeger Publishers, 1986), p. 5.
62. Leonard D. Goodstein and W. Warner Burke, "Creating Successful Organizational Change," *Organizational Dynamics*, 19 (Spring 1991), pp. 5-17.

هوامش الفصل الثالث عشر

1. K.D.Benne, L.P.Bradford, and R.Lippitt, "The Laboratory Method," in L.P.Bradford, J.R.Gibb, and K.D. Benne, eds., T-Group Theory and Laboratory Method (New York: John Wiley, 1964), pp.15-44. This quotation, pp. 16-17.
2. Marvin R. Weisbord, Productive Workplaces (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), pp. 334-335.
3. Peter B.Vail, "Integrating the Diverse Directions of the Behavioral Sciences," in Robert Tannenbaum, Newton Margulies, Fred Massarik and Associates, Human Systems Development (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), p. 558.
4. See Albert Bandura, Social Learning Theory (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); A.P.Goldstein and M.Sorcher, Changing Supervisor Behavior (New York: Pergamon, 1974); G.P.Latham and L.M.Saari, "Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors Through Behavioral Modeling," Journal of Applied Psychology, 64 (1979), pp. 239-246; and J.I.Porras, K.Hargis, K.J.Patterson, D.C.Maxfield, N.Roberts, and R.J.Bies, "Modeling-Based Organizational Development : A Longitudinal Assessment," The Journal of Applied Behavioral Science, 18, no. 4 (1982), 433-446.
5. Bandura, *ibid*.
6. J.I.Porras and J.V.Singh, "Alpha, Beta, and Gamma Change in Modeling-Based Organization Development," Journal of Occupational Behavior, 7 (1986), pp. 9-23. This quotation is from page 11.
7. Edgar H. Schein, Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978), pp. 126-127.
8. Edgar H.Schein, Occupational Psychology, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1980), pp. 83-84.
9. Schein, Career Dynamics, pp. 257-262. See also Edgar H. Schein, "Individuals and Careers," in Jay W.Lorsch, ed., Handbook of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 155-171.
10. These are representative of the life-planning exercises that have been used in NTL Institute programs for the training of OD practitioners. See also Gordon Lippitt, "Developing Life Plans," Training and Development Journal (May 1970), pp. 2-7.
11. Based on discussions in J.K.Fordyce and R.Weil, Managing with people (Reading, MA: Addison-Wesley, 1971), pp. 109-113.
12. *Ibid.*, p. 131.

هوامش الفصل الرابع عشر

1. Marvin Weisbord, "The Organization Development Contract," Organization Development Practitioner, 5, no. 2 (1973), 1-4.
2. Ibid.
3. W. Warner Burke, Organization Development, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), p. 86.
4. Chris Argyris, Intervention Theory and Method : A Behavioral Science View (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970), p. 15.
5. James F. Gavin, "Survey Feedback : The Feedback of Science and Practice," Group & Organization Studies, 9 (March 1984), p. 46. For more on trust, see Dale E. Zand, Information, Organization, and Power (New York : McGraw-Hill, 1981), pp. 37-55.
6. Edgar H. Schein, Process Consultation, Vol. I: Its Role in Organization Development (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988), p. 5-11.
7. Edgar H. Schein, Process Consultation Its Role in Organization Development (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), p. 82.
8. Ibid., p. 120.
9. Herbert A. Shepard, "Rules of Thumb for Change Agents," OD Practitioner, 17 (December 1985), p. 2. Shepard calls this the "Empathy Rule."
10. This discussion is based on Roger Harrison's essay, "Choosing the Depth of Organizational Intervention," Journal of Applied Behavioral Science, 6 (April-June 1970), pp. 181-202.
11. Ibid., p. 201. [Harrison's emphasis.]
12. Ibid., pp. 198-199.
13. Ibid., p. 202.
14. W.J. Reddin, "My Errors in OD," paper presented to the Organization Development Division at the Academy of Management 36th Annual Meeting, Kansas City, Missouri, August 13, 1976, p.3.
15. Chris Argyris, Intervention Theory and Method (Reading, MA: Addison-Wesley, 1970), p. 17.
16. See Chris Argyris, Management and Organizational Development : The Path from XA to YB (New York : McGraw-Hill, 1971), pp. 58, 108, 137, for a discussion of the importance of "maps."
17. Robert Tannenbaum, "Some Matters of Life and Death," OD Practitioner, 8 (February 1976), p.5. See also Robert Tannenbaum and Robert W. Hanna, "Holding On, Letting Go, and Moving On," in Robert Tannenbaum, Newton Margulies, Fred Massarik and Associates, Human Systems Development (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 95-121.

18. Louis P. White and Kevin C. Wooten, "Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development," *Academy of Management Review*, 8 (October 1983), pp. 690-697.
19. Mikki Ritvo and Ronald Lippitt, "Shadow Consulting : An Emerging Role," in Walter Sikes, Allan Drexler, and Jack Gant, *The Emerging Practice of Organization Development* (Alexandria, VA: NTL Institute, 1989), pp. 219-224.
20. Conversation with Charles Hosford (Summer 1993).
21. Blake and Mouton refer to "confrontation," "forcing," "smoothing," "compromise," and "withdrawal" as the different modes of conflict resolution. See Robert Blake and Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston : Gulf, 1964), pp. 30, 67, 93, 94, 122, 123, 163.
22. For more on the implications of OD for behavior changes in the client system, see Jerry I.Porras and Susan J.Hoffer, "Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22, no. 4 (1986), 477-494. For more on consultant-client relationships see Diane McKinney Kellogg, "Contrasting Successful and Unsuccessful OD Consultation Relationships," *Group & Organization studies*, 9 (June 1984), pp. 151-176.

هوامش الفصل الخامس عشر

1. Leonard D. Goodstein and W. Warner Burke, "Creating Successful Organizational Change," *Organizational Dynamics*, 19 (Spring 1991), p. 13.
2. John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (New York: The Free Press, 1990), pp. 4-5.
3. Edward E. Lawler III, *Pay and Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1981), pp. 205-206.
4. Brian E. Graham-Moore and Timothy L. Ross, *Productivity Gainsharing: How Employee Incentive Programs Can Improve Business Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), pp. 23-24.
5. See Michael Schuster, "The Scanlon Plan: A Longitudinal Analysis," *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, no. 1 (1984), 23-38.
6. See Elizabeth M. Doherty, Walter R. Nord, and Jerry L. Adams, "Gainsharing and Organization Development: A Productive Synergy," *Journal of Applied Psychology*, 25, no. 3 (1989), 209-229; and Edward E. Lawler III, *Pay and Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1981), Chapter 9.
7. Berth Jonson and Alden G. Lank, "Volvo: A Report on the Workshop on Production Technology and Quality of Work Life," *Human Resource Management*, 24 (Winter 1985), pp. 461-463.
8. David A. Nadler, *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1977), p. 170.
9. Stephen H. Fuller, "How Quality-of-Worklife Projects Work for General Motors," *Monthly Labor Review*, 103 (July 1980), pp. 37-39; and Irving Buestone, "How Quality of Worklife Projects Work for the United Auto Workers," *Monthly Labor Review*, 103 (July 1980), pp. 39-41.
10. See Robert W. Goddard, "Literal Moves Enhance Careers," *HR Magazine*, 35 (December 1990), pp. 69-74.
11. James R. Huck and Douglas W. Bray, "Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Performance of White and Black Females," *Personnel Psychology*, 29 (Spring 1976), p. 13; and Robert B. Finkle, "Managerial Assessment Centers," In Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 861-888.
12. Louis Olivas, "Using Assessment Centers for Individual and Organization Development," *Personnel*, 57 (May-June 1980) pp. 63-67.
13. For a discussion of the use of OD facilitators in layoff situations, see Sheldon Davis and Herbert Shepard, "Organization Development in Good Times and Bad," *Journal of Contemporary Business*, 1 (Summer 1972), pp. 65-73. See also Leonard Greenhalgh, "Maintaining Organizational Effectiveness During Organizational Retrenchment," *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, no. 2 (1982), 155-170; and Suzan A. Mohrman and Allan M. Mohrman, Jr., "Employee Involvement in Declining Organizations," *Human Resource Management*, 22 (Winter 1983), pp. 445-466.

14. Wendell L. French, Human Resources Management, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1994), p. 509.
15. Richard E. Walton and Robert B. McKersie, A Behavioral Theory of Labor Negotiations (New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 4-6; and David A. Gray, Anthony V. Sinogropi, and Paula Ann Hughes, "From Conflict to Cooperation: A Joint Union-Management Goal-Setting and Problem-Solving Program," Proceedings of the Thirty-Fourth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association Series (December 1981), pp. 26-32.
16. The New York Times, December 18, 1992, p. A 15; and The Wall Street Journal, December 18, 1992, p. A 12.
17. The Wall Street Journal, June 7, 1993, pp. A 2, A 14; and The Wall Street Journal, June 9, 1993, p. A 14.
18. Ibid.
19. The Wall Street Journal, October 4, 1993, p. A5B.
20. Larry Reynolds, "Old NLRB Rule Could Jeopardize Quality Programs," HR Focus, 68 (December 1991), pp. 1-2.

هوامش الفصل السادس عشر

1. W. Warner Burke, *Organization Development : Principles and Practices* (Boston : Little, Brown and Co., 1982), p. 127.
2. See George Strauss, "Organization Development," in Robert Dubin, ed., *Handbook of Work, Organization, and Society* (Chicago : Rand McNally, 1976), pp. 617-685 ; Robert L. Kahn, "Organizational Development : Some Problems and Proposals," *Journal of Applied Behavioral Science*, 10, no. 4 (1974), 485-502 ; Warren G. Bennis, *Organization Development : Its Nature, Origins, and Prospects* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), pp. 78-79; and Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., *Organization Development*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978), Chap. 20.
3. Important contributions to management and organization thought are Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981) ; Henry Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983); Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management," in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 889-935; and John P. Kotter, "Power, Success, and Organizational Effectiveness," *Organizational Dynamics* (March-April 1976), pp. 27-40.
4. Important contributions to the OD literature are Anthony T. Cobb and Newton Margulies, "Organization Development: A Political Perspective," *Academy of Management Review* (January 1981), pp. 49-59; Virginia E. Schein, "Political Strategies for implementing Organizational Change," *Group and Organization Studies*, 2 (1977), pp. 42-48; Andrew Pettigrew, "Towards a Political Theory of Organizational Intervention," *Human Relations*, 28, no. 3 (1979), 191-208; and Burke, *Organization Development*, Chapter 7.
5. This Chapter draws on material from our book of readings in OD, W.L. French, C.H. Bell, Jr., and R.A. Zawacki, eds., *Organization Development: Theory, Practice, Research* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), Part V.
6. R.G.H. Siu, *The Craft of Power* (New York: John Wiley, 1979), p. 31.
7. R.A. Dahl, "The Concept of Power," *Behavioral Science* (1957), pp. 202-203.
8. Gerald Salancik and Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power--and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power," *Organizational Dynamics*, 5 (1977), p. 3.
9. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 4. [Mintzberg's emphasis.]
10. David C. McClelland, "The Two Faces of Power," *Journal of International Affairs*, 24, no. 1 (1970), 29-47.
11. M. Patchen, "The Locus and Bases of Influence in Organization Decisions," *Organization Behavior and Human Performance*, 11 (1974), pp. 195-221. This quotation is from p. 216.

12. Nancy C.Roberts, "Organizational Power Styles: Collective and Competitive Power Under Varying Organizational Conditions," *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, no. 4 (1986), 443-458. Roberts has developed a Power Styles Inventory that measures five different influence styles: directive, impression management, transactional, consensual, and charismatic. See N.C. Roberts, *Organizational Power Styles: Their Determinants and Consequences*, unpublished doctoral dissertation, Stanford University, 1983.
13. Richard M.Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27 (1962), pp. 31-40. This quotation is from page 32.
14. John R.P.French, Jr. and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: Institute for Social Research of the University of Michigan, 1959), pp. 150-167.
15. This discussion is taken from Salancik and Pfeffer, "Who Gets Power - And How They Hold on to It." An earlier treatment of this view is "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power," by D.J.Hickson, C.R.Hinings, C.A.Lee, R.E.Schneck, and J.M.Pennings, in *Administrative Science Quarterly*, 16, no.2 (June 1971), 216-229.
16. Salancik and Pfeffer, "Who Gets Power," p. 3.
17. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*. This book is an important contribution to the concept of power in general and organizational power in particular.
18. Ibid., p. 22.
19. This discussion is taken from *ibid.*, Chap. 3, especially pp. 24-26.
20. Harold Lasswell, *Politics: Who Gets What, When, How* (New York: McGraw-Hill, 1936).
21. Pfeffer, *Power in Organizations*, p. 7.
22. Robert W. Allen, Dan L.Madison, Lyman W.Porter, Patricia A. Renwick, and Bronston T.Mayes, "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors," *California Management Review*, 22 (1979), p.77.
23. Bronston T.Mayes and Robert W.Allen, "Toward a Definition of Organizational Politics," *The Academy of Management Review*, 2, no.4 (October 1977), 676.
24. Mitzberg, *Power In and Around Organizations*, p.5.
25. Pfeffer, *Power in Organizations*, Chapter 2. See also Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, eds., *Classics of Organization Theory*, 2nd ed. (Chicago, IL: The Dorsey Press, 1987).
26. Pfeffer, *Power in Organizations*, pp. 69-70.
27. See, for example, J.Von Neumann and O.Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior* (Princeton: NJ: Princeton University Press, 1974); R.D.Luce and H. Raiffa, *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*

- (New York: John Wiley, 1957); T.C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960), and J.W.Thibaut and H.H.Kelley, *The Social Psychology of Groups* (New York: John Wiley, 1959).
28. Schelling, *The Strategy of Conflict*.
 29. R.E.Walton and R.B.McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (New York: McGraw-Hill, 1965).
 30. Robert Chin and Kenneth D. Benne, "General Strategie for Effecting Change in Human Systems," in Warren G.Bennis, Kenneth D.Benne, Robert Chin, and Kenneth E.Corey, eds., *The Planning of Change*, 3rd ed. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976).
 31. Chris Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1970), pp. 17-20.
 32. Cobb and Margulies, "Organization Development: A Political Perspective," *Academy of Management Review*, 6 (January 1981), pp. 50-59.
 33. Michael Beer, *Organization Change and Development : A Systems View* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980), pp. 258-261.
 34. Ibid., p. 259.
 35. Larry E. Greiner and Virginia E.Schein, "A Revisionist Look at Power and OD," *The Industrial-Organizational Psychologist*, 25, no. 2 (1988), 59-61.
 36. Ibid., p. 60.
 37. Michael Beer and Anna E.Walton, "Organization Change and Development," *Annual Review of Psychology*, 38 (1987), pp. 339-67.
 38. A growing number of authors assert that OD practitioners should be political activists and/ or powerbrokers. We disagree. For this other point of view, see: R.G.Harrison and D.C. Pitt, "Organizational Development : A Missing Political Dimension?" (pp.65-85), and P.Reason, "Is Organization Development Possible in Power Cultures?" (pp. 185-202), both from the book *Power, Politics, and Organizations* edited by A.Kakabadse and C.Parker (Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.,1984). See also W.R. Nord, "The Failure of Current Applied Behavioral Science-A Marxian Perspective," *Journal of Applied Behavioral Science*, 10 (1974), pp. 557-578; Andrew Pettigrew, "Toward a Political Theory of Organizational Intervention"; Virginia Schein, "Political Strategies for Implementing Organizational Change"; and N.Margulies and A.P.Raia, "The Politics of Organization Development," *Training and Development Journal*, 38 (1984), pp. 20-23.
 39. Larry E.Greiner and Virginia E.Schein, *Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).
 40. Ibid., p. 7.
 41. Ibid., p. 7.

42. Ibid., p. 96.
43. David A. Whetten and Kim S.Cameron, Developing Management Skills, 2nd. (New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1991). See pp. 272-333.
44. Ibid., pp. 290-297.
45. Ibid., p. 290.
46. Ibid., p. 297.
47. Ibid., pp. 307-308.

هوامش الفصل السابع عشر

1. Larry E. Pate, Warren R. Nielsen, and Paula C. Bacon, "Advances in Research on Organization Development: Toward a Beginning," in Robert L. Taylor, Michael J. O'Connell, Robert A. Zawacki, and D. D. Warrick, eds., *Academy of Management Proceedings '76*, Proceedings of the 36th Annual Meeting of the Academy of Management, Kansas City, Missouri, August 11-14, 1976, pp. 389-394.
2. Ibid., pp. 389 and 392.
3. Robert L. Kahn, "Organizational Development: Some Problems and Proposals," *Journal of Applied Behavioral Science*, 10, no. 4 (1974), 485-502. Kahn also criticized the research on OD as being mostly case studies, a condition that was more true then than now.
4. See, for example, Fred N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research*, 2nd ed. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973).
5. Donald T. Campbell and Julian C. Stanley, *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research* (Chicago: Rand McNally, 1963), p. 5.
6. Ibid. This little book is generally considered to be one of the best expositions of research designs available.
7. Pate, Nielsen, and Bacon, "Advances in Research on Organization Development"; and Sam E. White and Tarence R. Mitchell, "Organization Development: A Review of Research Content and Research Design," *Academy of Management Review*, 1 (April 1976), pp. 57-73.
8. Jerry I. Porras and P. O. Berg, "The Impact of Organization Development," *The Academy of Management Review*, 3, no. 2 (April 1978), 249-266.
9. Norman Berkowitz, "Audiences and Their Implications for Evaluation Research," *Journal of Applied Behavioral Science*, 5, no. 3 (1969), 411-428.
10. Campbell and Stanley, *Experimental and Quasi-Experimental Designs*, p. 5.
11. Clayton P. Alderfer, "Organization Development," in *Annual Review of Psychology*, 28 (1977), pp. 197-223.
12. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research*, p. 9. Italics in the Original.
13. Clayton P. Alderfer, "Change Processes in Organizations," in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 1591-1638.
14. Chris Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1970).
15. Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton, *Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1976).
16. Peter B. Vaill, "Practice Theories in Organization Development," in J. D. Adams, ed., *New Technologies in Organization Development* (La Jolla, CA: University Associates, 1974), pp. 71-84.

17. J.G. Bowers, J.L. Franklin, and P.A. Pecorella, "Matching Problems, Precursors, and Interventions in OD: A Systemic Approach," *Journal of Applied Behavioral Science*, 11 (1975), pp.391-410.
18. White and Mitchell, "Organization Development." For a discussion of facet theory, see L.Guttman, "An Outline of Some New Methodology for Social Research," *Public Opinion Quarterly*, 18 (1955), pp. 395-404.
19. See White and Mitchell, "Organization Development," pp. 59-66, for this discussion.
20. William N.Dunn and Frederik W. Swierczek, "Planned Organizational Change: Toward Grounded Theory," *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, no. 2 (1977), 135-157.
21. Ibid., p. 149.
22. R.J.Golembiewski, K.Billingsley, and S.Yeager, "Measuring Change and Persistence in Human Affairs : Types of Change Generated by OD Designs," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12 (1976), pp. 133-157.
23. A. A. Armenakis and R. W. Zmud, "Interpreting the measurement of Change in Organizational Research," *Personnel Psychology*, 32 (1979), pp. 709-723.
24. A. Randolph, "Planned Organizational Change and Its Measurement," *Personnel Psychology*, 35 (1982), pp. 117-139.
25. J. A. Terborg, G.S. Howard, and S.E. Maxwell, "Evaluating Planning Organizational Change : A Method for Assessing Alpha, Beta, and Gamma Change," *Academy of Management Review*, 5 (1980), pp. 109-121.
26. J. I. Porras and J. V. Singh, "Alpha, Beta, and Gamma Change in Modeling-Based Organization Development," *Journal of Occupational Behavior*, 7 (1986), pp. 9-24.
27. C. Argyris, R. Putnam, and D.M.Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
28. M.Blumberg and C.D.Pringle, "How Control Groups Can Cause Loss of Control in Action Research : The Case of Rushton Coal Mine," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (1983), pp. 409-425.
29. R. J. Bullock and D. J. Syantek, "The Impossibility of Using Random Strategies to Study the Organization Development Process," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23 (1987), pp. 255-262.
30. Ibid., p. 260.
31. R. J. Bullock and Patti F. Bullock, "Pure Science Versus Science-Action Models of Data Feedback: A Field Experiment," *Group and Organization Studies*, 9 (March 1984), pp. 7-27.
32. Michael Beer and Anna Elise Walton, "Organization Change and Development," *Annual Review of Psychology*, 38 (1987), pp. 339-367.
33. Ibid., p. 344.

34. Frank Friedlander and L. Dave Brown, "Organization Development," in Annual Review of Psychology, 25 (1974), p 336.
35. Pate, Nielsen, and Bacon, "Advances in Research in Organization Development", pp. 390-391.
36. J.Taylor and D.G. Bowers, The Survey of Organizations: A Machine-Scored Standardized Questionnaire Instrument (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1972).
37. See, for example, David G. Bowers, "OD Techniques and Their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study," Journal of Applied Behavioral Science, 9, no.1 (1973), 21-43.
38. See, for example, The Michigan Organizational Assessment Package Program Report II (Ann Arbor, MI: Survey Research Center, August 1975). This program is partially sponsored by the National Center for Productivity and the Quality of Working Life, an independent agency of the federal government.
39. Edward E. Lawler III and Gerald E. Ledford, Jr., "Productivity and the Quality of Work Life," National Productivity Review, 1, no. 1 (Winter 1981-1982), 23-36; and G.E. Ledford, Jr. and E.E.Lawler III, "Quality of Work Life Programs, Coordination, and Productivity," Journal of Contemporary Business, 11, no. 2 (1982), 93-106. This issue of the Journal of Contemporary Business is devoted to addressing behavioral science strategies for organizational improvement and is worthwhile reading.
40. Alderfer, "Organization Development," p. 219.
41. Nancy C. Roberts and Jerry I. Porras, "Progress in Organization Development Research," Group and Organization Studies, 7, no. 1 (March 1982), 91-116.
42. Friedlander and Brown, "Organization Development."
43. Alderfer, "Organization Development."
44. Claude Faucheux, Gilles Amada, and Andre Laurent, "Organizational Development and Change," Annual Review of Psychology, 33 (1982), pp. 343-470.
45. Beer and Walton, "Organization Change and Development."
46. Jerry I. Porras and Robert C. Silvers, "Organization Development and Transformation," in Annual Review of Psychology, 42 (1991), pp. 51-78.
47. Michael Beer, "The Technology of Organization Development," Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 937-993.
48. George Strauss, "Organization Development," in Robrt Dublin, ed., Handbook of Work, Organization, and Society (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 617-685.
49. Jerry I. Porras and Peter J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 719-822.

50. White and Mitchell, "Organization Development."
51. Pate, Nielsen, and Bacon, "Advances in Research on Organization Development." In addition, a model for evaluation of OD programs has been proposed by John M. Nicholas, "A Systems Analysis Approach for Planning Evaluations of OD Interventions," in Robert L. Taylor, Michael J. O'Connell, Robert A. Zammacki, and D.D. Warrick, eds., Academy of Management Proceedings '77, Proceedings of the 37th annual meeting of the Academy of Management at Orlando, Florida, August 14-17, 1977, pp. 358-362.
52. Porras and Berg, "The Impact of Organization Development," pp. 249-266.
53. Robert T. Golembiewski, Carl W. Proehl, Jr., and David Sink, "Estimating the Success of OD Applications," Training and Development Journal, 36, no. 4 (April 1982), 86-95.
54. Marshall Sashkin and W. Warner Burke, "Organization Development in the 1980s," Journal of Management, 13, no. 2 (1987), 393-417.
55. Ibid., p. 403.
56. Ibid., p. 405.
57. Porras and Silvers, "Organizational Development and Transformation."
58. Porras and Robertson, "Organizational Development: Theory, practice, and Research."
59. Ibid., p. 740.
60. Ibid., p. 735.
61. Porras and Berg, "The Impact of Organization Development."
62. Ibid., p. 256.
63. Newton Margulies, Penny L. Wright, and Richard W. Scholl, "Organization Development Techniques : Their Impact on Change," Group and Organization Studies, 2, no. 4 (December 1977), 449
64. Dunn and Swierczek, "Planned Organizational Change."
65. John M. Nicholas, "The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures," Academy of Management Review, 7, no. 4 (October 1982), 531-541.
66. R. A. Katzell and R. A. Guzzo, "Psychological Approaches to Productivity Improvement," American Psychologist (April 1983), pp. 468-472.
67. Golembiewski, Proehl, and Sink, "Estimating the Success of OD Applications."
68. Barry A. Macy, "An Assessment of United States Improvement and Productivity Efforts: 1970-1985." Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Chicago, August 1986. Cited from p. 403 in Sashkin and Burke, "Organization Development in the 1980s."

69. G. V. Glass, V. McGaw, and M.L. Sinith, *Meta-Analysis in Social Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1982). Also J.F. Hunter, F.L. Schmidt and G.B. Jackson, *Meta-Analysis: Comulating Research Findings Across Studies* (Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1982).
70. R.A. Guzzo, R.D. Jette, and R.A. Katzell, "The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, 38 (1985), pp. 275-291.
71. *Ibid.*, p. 287.
72. G.A. Neuman, J.E. Edwards, and N.S. Raju, "Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of Their Effects on Satisfaction and Other Attitudes," *Personnel Psychology*, 42 (1989), pp. 461-489.
73. P.J. Robertson, D.R. Roberts, and J.I. Porras, "A Meta-Anlytic Review of the Impact of Planned Organizational Change Interventions," in J.L. Wall and L.R. Jauch, eds., *Best Papers Proceeding, Fifty-Second Annual Meeting, Academy of Management, Las Vegas, Nevada, August 9-12, 1992*.
74. P.E. Spector, "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work," *Human Relations*, 39, no. 11 (1986), 1005-1016
75. *Ibid.*, p. 1005.
76. W.Pasmore, C.Francis, J.Haldeman, and A.Shani, "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies in the Seventies," *Human Relations*, 35 (1982), pp. 1179-1204.
77. R.I.Beekun, "Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad ?" *Human Relations*, 42, no. 10 (October 1989), 877-897.
78. R.J. Bullock and M.E. Tubbs, "A Case Meta-Analysis of Gainsharing Plans as Organization Development Interventions," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26, no. 3 (1990), 383-404.

هوامش الفصل الثامن عشر

1. See also Tom Peters, *Liberation Management* (New York: Alfred A.Knopf, 1992), pp. 208-209, 238-239; and A.J. Vogl and David A.Nadler, "It Could Happen to Us," *Across the Board*, 30 (October 1993), pp. 27-32. For more on paradigms, see Joel Arthur Barker, *Future Edge* (New York: William Morrow and Company, 1992).
2. See Walter Kiechel III, "How We Will Work in the Year 2000," *Future*, May 17, 1993, pp. 38-52 ; Richard A. Melcher, "How Goliaths Can Act Like Davids," in *Business Week* special 1993 issue, *Enterprise: How Entrepreneurs Are Reshaping the Economy and What Big Companies Can Learn*; and Thomas A.Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow," *Fortune*, May 18, 1992, pp. 92-98.
3. Frank Friedlander and L.Dave Brown, "Organization Development," in *Annual Review of Psychology*, 25 (1974), pp. 313-316, 320-321, and 336-341. See Also Marshall Sashkin and W.Warner Burke, "Organization Development in the 1980s," *Journal of Management*, 13 (Summer 1987), pp. 395-417 ; and Michael Beer and Elise Walton, "Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies," *American Psychologist*, 45 (February 1990), p.160.
4. James O'Toole, "Do Good, Do Well: The Business Enterprise Awards," *California Management Review*, 33 (Spring 1991), p. 21.
5. George Strauss, "President's Column," *Industrial Relations Research Association Series Newsletter*, 35 (September 1993), p.2.
6. J.Richard Hackman and Greg R.Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1980), pp. 260-266.
7. John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990), p.7.
8. See Thomas G.Cummings and Christopher G.Worley, *Organization Development and Change*, 5th ed. (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1993), p.33.
9. Peter B.Vaill, "Integrating the Diverse Directions of the Behavioral Sciences," in Robert Tannenbaum, Newton Margulies Fred Massarik and Associates, *Human Systems Development* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 560-561.
10. Robert T. Golembiewski and Ben-Chu Sun "Positive-Findings Bias in QWL Studies," *Journal of Management*, 16 (September 1990), 667 ; and W.Warner Burke, *Organization Development* (Boston : Little, Brown and Company, 1982), p. 323.
11. Dan Ciampa, *Total Quality* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992); Marshall Sashkin and Kenneth J.Kiser, *Total Quality Management* (Seabrook, MD: Ducochon Press, 1991) ; Marshall Sashkin and Kenneth J.Kiser, "What Is Total Quality Management and How Does It Relate to OD?" *Academy of Management ODC Newsletter* (Winter 1992), pp. 16-19 ; and Ed-

- ward E. Lawler III, Susan Albers Mohrman, and Gerald E. Ledford, Jr., Employee Involvement and Total Quality Management (San-Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992).
12. W. Warner Burke, Organization Development (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), p. 200.
 13. See Marvin R. Weisbord, Productive Workplaces (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), p. 283.
 14. See Paul S. Goodman, Assessing Organizational Change (New York : John Wiley, 1979).
 15. Jyotsna Sanzgiri and Jonathan Gottlieb, "Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000," Organizational Dynamics, 21 (Autumn 1992), p. 64.
 16. Jack K. Fordyce and Raymond Weil, Managing WITH People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1971).

المترجم فى سطور

- د. وحيد بن أحمد الهندى .
- من مواليد مدينة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، عام ١٣٧٦هـ .

المؤهل العلمى :

- حاصل على درجة الدكتوراة فى الإدارة العامة من جامعة ولاية فلوريدا الحكومية بتهاسى ، الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤٠٨هـ .

الوظيفة الحالية :

- أستاذ مشارك ورئيس قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود .

الأنشطة العلمية :

- المساهمة فى مشروع إصدار الطبعة العربية من موسوعة الكتاب العالمى الذى تم بدعم وتشجيع كريمين من صاحب السمو الملكى الأمير سلطان بن عبدالعزيز ، النائب الثانى لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام بالمملكة العربية السعودية .
- نُشرَ له العديد من الأبحاث العلمية فى عدة مجلات علمية محكمة .
- تأليف كتاب (تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص) ، تحت الطبع .

الأنشطة العملية :

- مستشار غير متفرغ لدى وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد .
- عضو مجلس إدارة كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع .
- نائب رئيس الجمعية السعودية للإدارة .

مراجع الترجمة فى سطور

- د. أحمد عبدالرحمن أحمد .

- من مواليد السودان ، عام ١٩٤١ م .

المؤهـل العلمى :

- حاصل على درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال من كلية وارطون بجامعة بنسلفانيا ،

الولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٧٥ م .

الوظيفة الحالية :

- أستاذ (بروفيسور) قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود .

الأنشطة العلمية :

- النشر فى كبرى المجلات الأكاديمية العالمية .

- الإشراف على رسائل دكتوراه وماجستير .

- رئاسة مجلة أكاديمية سابقاً وعضوية مجالس تحرير دوريات أكاديمية عالمية .

- تأليف كتاب دراسى منشور طبعة ثانية فى إدارة الأعمال الدولية .

- رئاسة قسم إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم سابقاً .

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس
جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من
المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ، مع
وجوب ذكر المصدر .

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ



هذا الكتاب:

يركز على تطوير المنظمات بشكل واسع من حيث النشأة التاريخية والطبيعية والخصائص والنظرية والممارسة والأساليب والقيم ، حيث يوضح ماهية تطوير المنظمات وآليات إنجازه وقيمه وتقنيات التغيير - التي تسمى تدخلات - وما هو مستقبل تطوير المنظمات ؟ فالتركيز هنا على المنظمات وعلى جعلها تؤدي وظائفها بشكل أفضل ، أى على تغيير النظام الكلى ، كما أن التوجه فى هذا الكتاب عملى لتحقيق النتائج للأنشطة المخططة ، وبالتالي فإن الهدف هو الإنسان والعمليات الاجتماعية أى الجانب الإنسانى فى المنظمات ، والمجال بالطبع هو المنظمات الفعلية فى عالم اليوم المتغير .

يعرض هذا الكتاب بشكل متكامل النظرية والتطبيقات والبحوث المتعلقة بتطوير المنظمات بشكل يساعد القادة الإداريين والطلاب وممارسى وتطوير المنظمات على استخدام هذه الأفكار بشكل يجعل حياتهم ومنظماتهم فى وضع أفضل . لقد ظهرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب فى عام ١٩٧٣ م ، وعُدلت فى عام ١٩٧٨ م وعام ١٩٨٤ م وعام ١٩٩٠ م ، وإضافة إلى هذه الطبعة المترجمة ، ترجم الكتاب إلى الألمانية والأسبانية والفنلندية ، إضافة إلى طبعة إنجليزية عالمية .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

- ❖ يعد مراجعة عامة فى مجال تطوير المنظمات .
- ❖ يحتوى على المناهج المتغيرة فى الإدارة ونظرية تطوير المنظمات .
- ❖ يوضح عدداً من التدخلات السلوكية الجديدة والمهمة لتطوير المنظمات .
- ❖ صمم على أساس إطار العولمة المتغيرة والمنافسة المحتدة والتعاون .
- ❖ يهتم بأمور مثل إدارة الجودة الكلية والتغير على نطاق واسع بالمنظمة .
- ❖ يعد من المراجع المتخصصة فى تطوير المنظمات .

ردمك : ٧-٦٨-٠١٤-٩٩٦٠